



**UNIVERSIDADE DO MINDELO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

## **CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES:  
ESTUDO DE CASO TRANSCOR SV, SA**

**ANO LETIVO 2018/2019 – 4º ANO**

**Autora: Mirna Josiane Delgado Costa, N.º 3414**

**Orientadora: Dra. Maria Auxiliadora Silva**

**Mindelo, 2019**



**UNIVERSIDADE DE MINDELO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONOMICAS EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TEMA: SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NAS  
ORGANIZAÇÕES- ESTUDO DE CASO: TRANSCOR SV, SA**

**ANO LETIVO 2018/2019- 4º ANO**

**AUTORA: MIRNA JOSIANE DELGADO COSTA**

**ORIENTADORA: Dra. MARIA AUXILIADORA SILVA**

**MINDELO, 2019**

**MIRNA JOSIANE DELGADO COSTA**  
**SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES**

O candidato,

---

Mirna Josiane Delgado Costa

Trabalho apresentado à Universidade do Mindelo como parte integrante dos requisitos para Obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas

Orientadora: Maria Auxiliadora Silva

**Mindelo, 2019**

## RESUMO

As empresas têm vindo a depararem-se com barreiras, visto estarem operando num mercado bastante competitivo e dinâmico, portanto precisam apoiar-se em instrumentos apropriados para manter uma gestão sustentável. É neste sentido que foi elaborado o presente trabalho intitulado “Sistema de Controlo Interno nas Organizações” com o objetivo principal demonstrar como é que é o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA.

O tema foi escolhido para demonstrar a importância e os contributos que o controlo interno pode trazer para as empresas e pelo fato de muitas empresas considerarem sua implementação um gasto desnecessário, pelo fato de não conhecerem os seus procedimentos no auxílio da gestão organizacional.

A metodologia utilizada para concretizar esta pesquisa quanto ao método de abordagem foi método dedutivo. Quanto ao tipo recorreu-se a pesquisa bibliográfica devido necessidade de fazer uma revisão bibliográfica dos aspetos teóricos sobre a auditoria e o controlo interno através de artigos encontrados nos livros, revistas, teses, de entre outros. Para desenvolver o estudo realizou-se um estudo de caso na empresa Transcor SV, SA nas áreas de compras e vendas que abrangeu cinco funcionários, sendo dois da área de compras e dois da área de vendas. Contudo para realizar o estudo de caso teve-se que recorrer a entrevistas informais com PCA da empresa, fazer visitas a empresa mediante a autorização do PCA, com a finalidade de identificar as áreas os seus procedimentos.

Quanto a técnica de recolha de dados recorreu-se ao questionário, com 54 perguntas fechadas dirigidas aos funcionários de compras e ao PCA e 43 perguntas fechadas dirigidas aos funcionários de vendas. Para o tratamento dos dados recorreu-se ao método descritivo devido a necessidade de descrever detalhadamente os procedimentos do controlo interno nas áreas acima referidas.

**Palavras-Chave:** Controlo interno, área de compras e área de vendas e procedimento

## ABSTRACT

Companies have been facing barriers as they are operating in a very competitive and dynamic market, so they need to rely on appropriate tools to maintain sustainable management. Due to this fact this present work entitled “Internal Control System in Organizations” was elaborated with the primary purpose of verifying that purchasing and sales staff perform their tasks in accordance with the procedures stipulated for these areas.

This topic was chosen to demonstrate the importance and contributions that internal control can bring to companies and the fact that many companies consider it as an unnecessary expense just because they do not know their procedures to help organizational management.

The methodology used to carry out this research regarding the approach method was deductive method. Regarding the type bibliographic research was used due to the need to make a bibliographical review of the theoretical aspects about auditing and internal control through articles found in books, magazines, theses, among others. To develop the study a case study was carried out at Transcor SV, SA in the areas of purchasing and sales, which included five employees, two from the purchasing area and two from the sales area. However, in order to carry out the case study, informal interviews with the company's PCA had to be made, visits to the company, in order to identify the areas of their procedures.

As for the data collection technique, the questionnaire was used, with 54 closed questions for purchasing staff and the PCA and 43 closed questions for sales staff. For data processing the descriptive method was used due to the need to describe in detail the internal control the internal control procedures in the above areas.

**Keyword:** internal control, purchasing area and sales area, procedures

## DEDICATÓRIAS

Dedico esta monografia a minha mãe pelo apoio emocional e financeiro que sempre pude contar e a minha filha pela força e coragem que sempre tive por causa dela.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida, a minha mãe pelo apoio que sempre pude contar e a minha querida filha pela força e coragem de seguir sempre em frente.

Agradeço ao meu namorado, irmãos e amigos pelo apoio que pude contar desde do início até o fim da minha licenciatura.

Agradeço a todos os meus professores que de uma maneira ou de outra ajudaram-me a concluir a minha licenciatura e em especial à minha orientadora Maria Auxiliadora Silva pela sua disponibilidade em orientar-me e a minha professora Eliane Graça pelo apoio.

Um agradecimento especial à Câmara Municipal de São Vicente pela bolsa de estudo que sem ela não seria possível a minha licenciatura e também ao PCA e funcionários da Transcor pela oportunidade de realizar a parte prática do meu trabalho de conclusão de curso (TCC) na sua empresa.



*“Conhecimento não é aquilo que você sabe,  
mas o que faz com aquilo que você sabe.”*

Aldous Huxley

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
Tema .....	2
Justificativa.....	2
Pergunta de partida .....	3
Objetivos.....	3
Objetivo geral.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Metodologia.....	4
Estrutura do Trabalho .....	6
CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
1.1. Conceito de Auditoria .....	8
1.2. A Evolução Histórica da Auditoria.....	9
1.3. Objetivo de Auditoria .....	10
1.4. Objeto de Auditoria .....	11
1.5. Vantagens da Auditoria .....	11
1.6. Tipos de Auditoria .....	12
1.7. Controlo .....	17
1.7.1. Conceito de Controlo.....	17
1.7.2. Tipos de Controlo .....	18
1.8. Controlo Interno.....	18
1.9. Formas de recolher e registar um sistema de controlo interno .....	34
1.10. Avaliação do sistema de controlo interno .....	36
1.11. Procedimentos do controlo interno das áreas de compras e vendas.....	39
CAPÍTULO II– ESTUDO DE CASO EMPRESA TRANSCOR SV, SA .....	54
2.1. Apresentação da empresa Transcor sv, SA.....	54

2.2.	Apresentação dos dados .....	62
2.3.	Análise dos dados .....	66
2.4.	Cruzamento de dados .....	69
	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....	71
	LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	77
	BIBLIOGRAFIA .....	78
	APÊNDICES .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Componentes do Controlo Interno.....	31
<b>Figura 2:</b> Logotipo de Transcor SV, SA .....	56
<b>Figura 3:</b> Organigrama da Transcor SV, SA.....	57

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Diferenças entre Auditor Interno e Auditor Externo .....	16
---	----

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

AE- Auditoria Externa

AF- Auditoria Financeira

AG- Auditoria de Gestão

AI- Auditoria Interna

AIA- American Institute of Accountants

AICPA- American Institute of Certific Public Accountants

AO- Auditoria Operacional

AQ- Auditoria de Qualidade

ASB- Auditing Standards Board

CI- Controlo Interno

COSO- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

EP- Empresa Pública

IFC- Institute of Internal Auditors

IIA- Institute Internal of Auditors

FRB- Federal Reserve Board

FS- Financial Statements

SCI- Sistema de Controlo

PRACE- Programa de Reestruturação de Administração do Estado

SA- Sociedade Anónima

SEC- Securities and Exchange Commission

SAP- Statement on Audit Procedure

SAS- Statement on Auditing Standards

SOX- Sarbanes Oxley Act.

## INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vem deparando com intensas e rápidas dinâmicas do contexto organizacional. Devido a estas mudanças, as empresas precisam apoiar-se em ferramentas estratégicas que os ajudam a sobreviver neste contexto. Portanto para que as empresas possam fazer frente a essas dinâmicas, precisam implementar sistemas de controlos internos que fornecem informações e dados contabilísticos fidedignos e credíveis que auxiliam os gestores na tomada de decisões importantes para as empresas.

Neste sentido, houve a necessidade de investigar sobre o tema “Sistema de Controlo Interno na Organizações”, para tentar compreender como é que é o sistema de controlo interno na Transcor SV, SA e demonstrar se este é o mais adequado.

O trabalho foi elaborado no âmbito de complementar o grau de licenciatura na área de Organização e Gestão de Empresas.

A escolha do tema “**Sistema de Controlo Interno nas Organizações**”- **Estudo de Caso: Transcor SV, SA**, tem a finalidade de saber como é que é o sistema de controlo interno na referida empresa.

Para compreender melhor a implementação de um sistema de controlo interno será apresentado um estudo de caso na empresa Transcor SV, S.A., nas seções de compras e vendas, onde serão aplicados questionários aos funcionários das referidas áreas, de modo a obter informações sobre os procedimentos do controlo interno que permitam demonstrar se o sistema implementado é o mais adequado.

Para a realização desta investigação foi necessária formular uma pergunta de partida como forma de dar início a investigação, foram estipulados os objetivos, a metodologia, as limitações bem como as pesquisas bibliográficas de maneira a sintetizar os conhecimentos do tema abordado.

A sobrevivência das empresas está se tornando cada vez mais difícil de concretizar devido ao alto nível de competição entre elas, pois o mercado está cada vez

mais exigente. Portanto é necessário que as empresas tenham algo que as destacam das outras, e a implementação de um sistema de controlo interno pode ajudar muito, se este for implementado de maneira adequada e analisada frequentemente, para que possa obter informações fidedignas que possibilitam tomar as melhores decisões para as empresas.

Muitas vezes as empresas não conseguem ver a importância de implementar um sistema de controlo interno, uma vez que este não seja o mais adequado, ou simplesmente pelo fato de este não ser analisado e avaliado frequentemente de modo a detetar erros ou fraudes no tempo oportuno.

A análise feita ao sistema de controlo interno deve emitir informações credíveis para ajudar os gestores na tomada de decisões, mas para isso a empresa tem que ter um profissional qualificado e ético para seguir os procedimentos e não ser atentado de cometer fraudes.

A decisão de implementar um sistema de controlo interno cabe ao órgão de gestão e aos demais interessados, em garantir que a empresa não seja vítima de erros ou até mesmo de fraudes e também de decisões erradas que possam prejudicar a empresa ou até mesmo colocar em risco a sua continuidade.

### **Tema**

O tema escolhido para este trabalho é “Sistema de Controlo Interno nas Organizações- Estudo de Caso: Transcor SV, SA”, com a finalidade de conhecer o sistema de controlo interno implementado pela empresa e demonstrar se este é o mais adequado.

### **Justificativa**

A razão que justifica a realização desse estudo é de realçar a importância e os contributos que o controlo interno pode oferecer para gestão das organizações uma vez monitorado e analisado frequentemente pode detetar erros e fraudes. Portanto pode-se verificar que o tema é de extrema importância, visto que, através dos controlos internos implementados, a empresa obterá informações sobre todas as ações ocorridas na



empresa e também obter dados contabilísticos mais precisos e fidedignos que auxiliam na tomada de decisões.

Deve-se também ao fato de muitas empresas considerarem a sua implementação como um gasto para a empresa e não um benefício, pelo simples fato de não conhecerem os seus contributos na gestão organizacional ou porque este não é o mais adequado. Portanto antes de implementar um sistema de controlo interno a empresa deve ter em conta a relação custo/benefício para saber se o custo de implementar o sistema é maior que o benefício que pode trazer para a empresa.

O controlo interno consiste num fator estratégico para que a empresa possa responder as exigências do mercado e fazer face a concorrência que está cada vez mais intensa, através das informações recolhidas no sistema, caso este for bem implementado.

Se o sistema de controlo interno for bem implementado e analisado frequentemente, contribuirá na tomada de decisões estratégicas para a empresa, o que trará mais vantagens para a empresa em relação as outras e ajuda a salvaguardar o património da empresa.

### **Pergunta de partida**

De acordo com Lakatos e Marconi (2007), a formulação do problema consiste em especificá-lo em detalhes, de modo a exprimir com mais clareza e precisão o que deseja saber ou compreender. Ela pode ser levantada ou formulada em forma interrogativa.

Para a realização deste trabalho, formulou-se a seguinte pergunta de partida

“Como funciona o Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA?”

### **Objetivos**

Com a finalidade de responder à pergunta de partida foram estipulados alguns objetivos tais como o objetivo geral e objetivos específicos:

### **Objetivo geral**

Demonstrar como funciona o Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar na Transcor SV, SA, as áreas de compras e vendas e as suas linhas de responsabilidades;
- Conhecer os procedimentos do Controlo Interno implementados pela Transcor SV, SA nas áreas de compras e vendas;
- Recolher informações acerca do Sistema de Controlo Interno implementado pela Transcor SV, SA nas áreas de compras e vendas;
- Analisar o Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA;
- Demonstrar como opera o Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA;

### **Metodologia**

Conforme vilelas (2009), a metodologia consiste em estudar e analisar vários caminhos disponíveis para chegar a conhecimento científico.

Ainda segundo o mesmo autor para chegar a conhecimento, ou produzir ciência é preciso seguir determinados procedimentos com a finalidade de alcançar o fim que procuramos.

Com o propósito de verificar se os funcionários da área de compras e de vendas executam suas tarefas de cordo com os procedimentos de controlo interno estipulado para estas áreas, foram realizadas as pesquisas conforme os objetivos traçados e a forma de abordagem do problema.

Quanto ao método de abordagem utilizado nesta pesquisa, foi o método dedutivo, visto que se pretende estudar o sistema de controlo interno nas organizações teoricamente e depois estudar um caso particular, ou seja, fazer um estudo de caso na Transcor SV, SA.

Para Freixo (2012), o método dedutivo ao contrario do método indutivo, parte-se do geral para o particular, pois raciocinar dedutivamente é partir de premissas gerais para encontrar uma verdade particular.

O presente trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica uma vez que os conteúdos do tema foram baseados em trabalhos já realizados de extrema importância que fornecerão dados pertinentes para a realização do trabalho de investigação sobre o tema acima referido.

Conforme Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia já publicada sobre o tema em estudo, desde de publicações avulsas, jornais, boletins, livros, teses, revistas, monografias, etc.

Ainda realizou-se um estudo de caso onde optou-se pela técnica de questionário para a recolha dos dados na área de compras e vendas da empresa de transporte público “Transcor SV, SA” com o intuito de alcançar os objectivos traçados e responder a pergunta de partida. Contudo antes de aplicar os questionários, houve conversas informais com o PCA através de email para obter informações relevantes para o trabalho. Foram feitas visitas a empresa com a autorização do PCA para conhecer as áreas alvo para o estudo, os seus procedimentos e os seus funcionários.

Para Freixo (2012), o estudo de caso é um procedimento metodológico que desenvolve-se com intensidade uma unidade de estudo, de um caso (grupo, cultura, comunidade, familia), apresentando semelhanças com a observação naturalista ou científica. O seu objetivo principal é descrever com precisão os comportamentos de um grupo, indivíduo, entidade, ou seja, o sujeito é o foco do investigador.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) o questionário é um instrumento utilizado para recolher dados, constituído por um serie de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e na ausência do entrevistador.

Em relação ao tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se a método descritivo devido a necessidade de descrever os procedimentos do controlo interno implementados na área de compras e vendas da Transcor SV, SA. Fez-se uma descrição detalhada das tarefas executadas pelos colaboradores nas referidas áreas, para demonstrar como funciona o sistema de controlo interno na empresa e verificar se este é o mais adequado para a empresa.

Segundo Freixo (2012) o método descritivo é um método que serve para identificar os principais fatores ou variáveis que existem numa determinada situação ou comportamento de um indivíduo, grupo ou entidade.

Segundo o mesmo autor, este método tem a principal finalidade observar de forma cuidada os comportamentos ou as situações de descrevê-los.

## **Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em dois capítulos, além das partes pré-textuais e as partes pós-textuais como as referências bibliográficas, anexos, como a seguir apresentados:

O trabalho terá início com uma breve introdução, onde serão apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa de pesquisa, a metodologia utilizada e a forma como o trabalho foi estruturado.

### **Capítulo I**

Enquadramento teórico onde serão abordados conceitos do controlo interno, a sua importância nas organizações e os tipos de controlo interno bem como os seus objetivos e os seus procedimentos. Ainda serão identificados os componentes e os princípios do controlo interno. Por fim serão expostas as suas limitações e a sua avaliação.

### **Capítulo II**

Será apresentado um estudo de caso na empresa Transcor SV, SA, onde serão apresentados e interpretados dados dos inquiridos, com o intuito de identificar os pontos

fortes e fracos dos procedimentos do sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas.

Por último serão apresentadas as conclusões que se pode tirar ao longo deste trabalho e sugerir algumas recomendações para melhorar a gestão organizacional nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA.

## CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Conceito de Auditoria

A auditoria financeira, não é um tema fácil de definir devido a extensa aplicação e abrangência da mesma.

De acordo com Carneiro (2004, P.49) a auditoria “é uma operação de análise e diagnóstico da empresa, tendo em consideração todos os aspetos da sua gestão, a fim de avaliar a coerência, a racionalização de processos e de apreciar a validade e o rigor dos resultados.”

De acordo com Lourenço (2000, p.37), a AAA (American Accounting Association) 1973 define auditoria como sendo um:

*“Processo sistemático de obter e avaliar objetivamente a evidência no que toca a asserções sobre ações e acontecimentos económicos de forma a comprovar o grau de correspondência entre aquelas asserções e os critérios estabelecidos e comunicar os resultados aos utilizadores interessados.”*

Segundo o autor Alves (2015, p.33) a auditoria pode ser entendida como “processo de acumulação e avaliação de prova sobre certa matéria para determinar e relatar sobre o grau de correspondência entre essa matéria e os critérios estabelecidos para a mesma.”

De acordo com Almeida (2014) a auditoria é um processo de recolha de provas para averiguar as afirmações efetuadas pelo órgão de gestão, contidas nas demonstrações financeiras tendo como finalidade avaliá-las de acordo com as normas contabilísticas e regulamentos da empresa, comunicando os seus resultados aos utilizadores da informação financeira.

De acordo com os autores Sá e Sá (1995, p.38) a auditoria é “tecnologia contábil que tem por objetivo a verificação ou revisão de registos, demonstrações e procedimentos adotados para a escrituração, visando avaliar a adequação e a veracidade das situações memorizadas e expostas.”

## **1.2. A Evolução Histórica da Auditoria**

A evolução histórica da auditoria segundo Costa (2000):

De acordo com o autor Costa (2000), o reconhecimento da auditoria acontece desde o império romano em que os imperadores encarregavam os funcionários de examinar as contabilidades das diferentes províncias. Porém a auditoria como atualmente conhecida teve início na Grã-Bretanha em meados do séc. XIX como consequência da revolução industrial acontecida nos anos anteriores.

Segundo o mesmo autor no ano de 1547 foi publicado um livro de autor anónimo que praticava a escrituração comercial e que se dirigia, entre outros, aos auditores. Logo no início do séc. XIX, os auditores deixaram sucessivamente de praticar aqueles trabalhos e começaram a realizar a contabilidade e a auditoria como hoje são entendidas. Isto aconteceu, porque houve grande incremento das empresas industriais e comerciais que começaram a sentir a falta de implementar bons procedimentos contabilísticos e eficientes medidas de controlo interno.

Por outro lado, o fato de a maioria daquelas empresas serem sociedades anónimas fez com que as demonstrações financeiras apresentadas aos acionistas fossem auditadas e a partir de 1900 na Inglaterra tornou-se obrigatória para esse tipo de sociedades.

Devido a colonização inglesa nos Estados Unidos e Canadá e ao desenvolvimento industrial ocorrido nestes países, a auditoria seguiu de perto esse incremento, tendo alcançado não só uma enorme difusão como também um progresso técnico bastante elevado. E com o enorme avanço das empresas multinacionais norte americanas, principalmente em direção à América latina, a auditoria expandiu-se também esta região, pelo fato de os auditores só poderem expressar seus pareceres sobre as demonstrações financeiras das respetivas empresas subsidiárias.

Na Europa salvo os casos de Grã-Bretanha e Holanda, o desenvolvimento desta atividade não foi tão marcado como na América. Apesar de os países do Centro e Norte estiveram

evidentemente mais avançados do que os países latinos, como no caso da América do Sul, a auditoria passou a ser mais utilizada nas empresas multinacionais.

Nos outros continentes verificou-se que a auditoria tinha instalado nos países que tinham sofrido influências económicas dos grandes países industrializados, tais como a Austrália, Japão e África do Sul.

Nos países socialistas a auditoria não tem seguido, certamente, com objetivos idênticos a aqueles que se têm perseguido nos países capitalistas, enfatizando a averiguação da eficácia das medidas de controlo interno.

Em Cuba, logo após a revolução industrial que instaurou o regime socialista, algumas das seções governamentais mais importantes, como por exemplo o Ministério da Indústria, criaram departamentos de auditoria interna com a finalidade de seus elementos operar nas diferentes empresas, dando ajuda ao pessoal na realização dos novos sistemas de contabilidade, fazendo verificações, etc.

### **1.3. Objetivo de Auditoria**

Para Marcondes (2003) citado por Rodrigues (2018), o principal objetivo da auditoria, consiste em emitir opiniões adequadas sobre as demonstrações financeiras, sempre de acordo com os princípios geralmente aceites.

Ainda segundo o mesmo autor, um outro objetivo, não menos importante sobre a auditoria, é auxiliar a administração no processo de implementação de estratégias de gestão, as quais se destacam:

- Assistência nos processos de planeamento, execução e controle das operações empresariais;
- Auxiliar nas implementações de tecnologias de gestão, tecnologias de materiais, tecnologias de indústrias e de processos.
- Detetar fraudes, roubos e promover a investigação a ponto de quantificar os efeitos nos resultados dos negócios;
- Prevenir fraudes e erros relevantes em tempo.



De acordo com o portal de contabilidade, no que diz respeito a auditoria financeira, existe um interesse na auditoria das demonstrações financeiras da entidade como um todo e estabelece como objetivo geral de uma auditoria das demonstrações financeiras, fazer com que o auditor expresse uma opinião sobre a razoabilidade das demonstrações financeiras segundo os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

#### **1.4. Objeto de Auditoria**

De acordo com Franco & Marra (2001) citado por Nunes (2008), o objeto da auditoria é o conjunto de todos os elementos do controlo da administração do património, os quais compreendem registos contabilísticos, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a fidedignidade e veracidade dos registos e a legitimidade das ações dos administradores, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses do património.

#### **1.5. Vantagens da Auditoria**

De acordo com Crepaldi (2012) a Auditoria tem algumas vantagens.

##### **Para a administração:**

- Fiscaliza a eficiência dos controlos internos;
- Garante maior correção dos registos contabilísticos;
- Sugere sobre a adequação das demonstrações financeiras;
- Dificulta desvios de bens e pagamentos indevidos de despesas;
- Possibilita apuramento de omissões no registro das receitas, na realização oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- Aponta falhas na organização administrativa e nos controlos internos.

##### **Para os investidores:**

- Colabora para maior exatidão das demonstrações contabilísticas;

- Proporciona melhores informações sobre a real situação económica, patrimonial e financeira da empresa;
- Garante maior exatidão dos resultados apurados.

**Para o fisco:**

- Permite maior exatidão das demonstrações financeiras;
- Garante maior exatidão dos resultados apurados;
- Contribui para maior observância das leis fiscais

## **1.6. Tipos de Auditoria**

Alguns tipos de auditoria segundo Carneiro (2009):

### **1.6.1. Auditoria Operacional (A.O.)**

O desenvolvimento das atividades empresariais fez com que as funções dos auditores internos passassem a incluir aspetos das diversas operações relacionadas com as atividades das várias áreas funcionais, disso tendo resultado a designação de auditoria operacional que constitui um aprofundamento da auditoria interna. A principal finalidade deste tipo de auditoria é avaliar a consecução dos objetivos e a economia dos métodos e dos procedimentos, identificando as irregularidades no sistema operacional.

As suas competências incidem em analisar métodos, procedimentos e sistemas de controlo para avaliar o cumprimento das orientações definidas, a eficiência da utilização dos recursos, a obtenção dos resultados pretendidos e ainda outros aspetos de carácter não financeiro das atividades da empresa.

Assemelha-se por vezes à consultoria de gestão, a A.O. tende a apresentar propostas de melhoria do desempenho operacional, por isso, procura analisar a eficácia das operações e o cumprimento das políticas e, se for o caso, a adequação das mesmas às situações empresariais.

### **1.6.2. Auditoria Gestão**

A A.G. realiza as suas atividades nos domínios do planeamento estratégico, tático, e no processo decisório envolvido na aplicação de sistemas, políticas, critérios e procedimentos. Pode ser entendida como uma extensão a auditoria operacional.

O seu objetivo fundamental é verificar em que medida é que os recursos (cada vez mais limitados) postos a disposição dos gestores estão sendo aplicados com maior economia, eficiência e eficácia, sendo este objetivo um contributo para a melhoria da gestão. E tal implica a análise e avaliação dos meios existentes, da sua utilização, da definição dos objetivos, da formulação, da execução e do controlo dos programas de ação, de rácios e de outros indicadores da qualidade de gestão.

Enquanto as auditorias financeiras frequentemente são simples rotinas com objetivos principalmente técnicos, as auditorias de gestão não são rotineiras, cobrem um espectro bastante amplo de atividades, procedimentos e métodos de avaliação, sendo usadas para analisar e avaliar o desempenho da organização. No entanto, conserva alguns aspetos comuns às auditorias tradicionais nomeadamente no que se refere à independência dos auditores, o seu objetivo técnico e ao emprego de algumas metodologias de trabalho.

### **1.6.3. Auditoria de Qualidade**

A A.Q. é um processo de análise e avaliação segundo o qual se pretende verificar a eficácia desses sistemas quanto aos objetivos e padrões referidos. Essas auditorias podem ser classificadas internas e externas.

As internas ocorrem quando por exemplo, a avaliação do plano de desenvolvimento do produto, para verificar o atendimento dos requisitos do cliente, por outro lado as externas, têm em vista a avaliação dos fornecedores de matérias-primas, de equipamentos e/ou de serviços.

Numa perspetiva de qualidade e no que se refere ao objetivo em análise, são referidos três tipos:

- Auditoria de sistemas
- Auditoria de processos

- Auditoria de produtos

#### **1.6.4. Auditoria Financeira**

A A.F. é um tipo de auditoria que é realizada na área contabilística e financeiro, com o principal objetivo de analisar a veracidade das situações financeiras, como também a adequação das operações e dos registos, o nível de qualidade dos controlos internos, a observação das normas e dos regulamentos existentes e por fim, analisar e avaliar a correta aplicação das normas e princípios contabilísticos vigentes.

De acordo com esta área, essas análises podem ter as seguintes finalidades:

- Confirmar a exatidão e o cumprimento das regras de apresentação e publicação da documentação contabilística e de qualquer relatório formal ou institucional de natureza financeira;
- Assegurar a integridade e a adequação de todos os registos de natureza orçamental, financeira, económica e contabilística;
- Apreciar a correção, a eficácia e adequação dos controlos de acesso, de divulgação, do arquivo, dos meios de consulta e da informatização da documentação contabilística, bem como das formas de identificação, classificação e comunicação das respetivas informações;
- Verificar a adequação e eficácia dos controlos e dos meios de proteção dos ativos e da comprovação da sua existência real e da autenticidade dos passivos.
- Analisar o cumprimento de políticas, procedimentos, normas legais e regulamentos, metas e objetivos da área financeira;
- Examinar e avaliar a aplicação de recursos, a respetiva rendibilidade e a sua contribuição para os resultados da organização, confirmando o cumprimento das normas legais, institucionais e aspetos contratuais.
- Considerar o valor dos objetivos das operações financeiras, nomeadamente investimentos, imobilizações, obrigações, despesas, receitas e fundos;
- Analisar e avaliar as fontes de recursos financeiros e os aspetos económicos das suas aplicações;
- Apoiar os trabalhos do conselho Fiscal nas matérias da sua competência;

- Quando se trata de um auditor interno, acompanhar os trabalhos de auditoria financeira realizados por entidade independente.

#### **1.6.5. Auditoria Interna (A.I.)**

Para Crepaldi (2007, p.25) citado por Oliveira (2012) a auditoria interna, “constitui o conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficiência dos controlos internos e das informações físicas, contabilísticas, financeiras e operacionais da entidade”.

De acordo com Costa (2010, p.92-93) em 1999 o Institute Internal of Auditors (IIA), deu uma nova definição a A.I. como sendo:

“Uma atividade independente, de segurança objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações das organizações. Ajuda uma organização a atingir os seus objetivos facultando-lhe uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão dos riscos, controlo e governação”.

#### **1.6.6. Auditoria Externa (A.E)**

Segundo Crepaldi (2007, p.32) citado por Oliveira (2012) a A.E:

“Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Património Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.”

**Tabela 1:** Diferenças entre Auditor Interno e Auditor Externo

<b>Auditor Interno</b>	<b>Auditor Externo</b>
Normas profissionais, incluindo as éticas	Normas definidas por lei, para além das normas éticas e técnicas definidas para a profissão
Quadro da entidade	Profissional externo à empresa auditada
O Objetivo é atender às necessidades do órgão de gestão, contribuindo para fortalecimento do SCI, gestão de risco e governance da entidade	O objetivo é atender às necessidades de terceiros no que diz respeito à credibilidade das informações financeiras
O trabalho é executado de acordo com as áreas operacionais e as linhas de responsabilidade administrativa;	O trabalho é executado de acordo com os elementos das demonstrações financeiras;
Deve ser independente no exercício da sua tarefa;	Deve ser independente em relação à Administração
O exame às atividades é contínuo	O exame das informações das demonstrações financeiras é descontínuo;
O controlo interno é avaliado a fim de poder opinar acerca da eficácia e eficiência dos recursos da empresa;	A opinião acerca do controlo interno focaliza-se na segurança das operações e o seu impacto nas demonstrações financeiras;
Não pode fazer parte do conselho fiscal, tem de conduzir a sua atividade com diplomacia, objetivo e independência.	Se for Revisor Oficial de Contas é nomeado pela Assembleia-Geral, pode fazer parte do órgão de fiscalização e a sua atividade tem suporte legal.
Acompanha permanentemente a atividade da empresa.	O acompanhamento é intermitente e em muitas empresas

**Fonte:** Adaptado de Moraes e Martins (2013)

**Segundo Marques (1997)** existe semelhanças entre a auditoria externa e interna, pois estas examinam e avaliam atividades exercidas por outros, em trabalhos que ambas devem efetuar com isenção, rigor e objetivo.

Ambas utilizem metodologias e técnicas comuns ou idênticas nomeadamente planejar, programar, calendarizar as suas tarefas, elaborar questionários sobre os aspetos a abordar e os respetivos papéis das tarefas a executar.

Tanto a auditoria interna quanto a auditoria externa examinam e avaliam procedimentos de controlo interno, realizam testes, identificam insuficiências, erros, anomalias e avaliam os riscos que lhes estão associados. Elaboram relatórios nos quais fazem as suas análises, formulam sugestões e apresentam propostas de melhorias com a finalidade de resolver ou minimizar as deficiências encontradas.

## **1.7. Controlo**

### **1.7.1. Conceito de Controlo**

De acordo com Moraes e Martins (2013, p.27), a Institute of Internal Auditors Research Foundation 2012, define controlo como sendo:

“Controlo é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados.”

De acordo com Carneiro (2004, p.49), o controlo é “um conjunto de procedimentos e métodos cuja finalidade é vigiar as funções e atitudes das organizações possibilitando verificar se todas as operações são realizadas conforme os programas adotadas e as diretrizes e princípios estabelecidos.

### 1.7.2. Tipos de Controlo

De acordo com Moraes e Martins (2013), qualquer sistema de controlo interno deve conter controlos apropriados podendo classificar-se em:

- **Preventivos:**  
Servem para impedir que fatos indesejáveis sucedem. São considerados controlos à priori, que entram imediatamente em atividade, impedindo que determinados fatos indesejáveis se sucedem.
- **Detetivos:**  
Servem para detetar ou retificar fatos indesejáveis que já tenham sucedido. São considerados controlos à posteori.
- **Diretivos ou orientativos:**  
Servem para provocar ou estimular a ocorrência de um fato desejável, isto é, para produzir resultados positivos, porque boas orientações previnem que más ocorram.
- **Corretivos:**  
Servem para corrigir problemas identificados.
- **Compensatórios:**  
Servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da empresa.

## 1.8. Controlo Interno

### 1.8.1. Conceito de Controlo Interno

De acordo com Moraes e Martins (2013, p.28) o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) foi o primeiro organismo a definir o Controlo Interno (C.I.) em 1934.

Segundo AICPA o controlo interno:

*“Compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a*



*eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.”*

Ainda de acordo com as autoras acima referidas, posteriormente em 1992, o COSO (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) define o C.I. como sendo um:

*“Processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção ou outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: eficácia e eficiência dos recursos; fiabilidade da informação e cumprimento das leis e normas estabelecidas.”*

De acordo com Carneiro (2004), o controlo interno é um instrumento da organização e incorpora todos os métodos e medidas adotadas por uma organização para salvaguardar os seus ativos, certificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contabilísticos-financeiros, garantir e melhorar a eficiência operacional e conseguir uma obediência integradora de todas as áreas funcionais da organização às políticas de gestão globais.

### **1.8.2. Evolução histórica do controlo interno**

A evolução histórica do controlo interno de acordo com Heier, Dugan e Sayers (2004) citado por Mandl (2010):

Para que se possa entender melhor a importância de implementar um sistema de controlo interno (S.C.I.) é necessário saber a origem e evolução histórica das suas características intrínsecas e extrínsecas.

Entretanto, é preciso lembrar que tanto o processo de globalização como a evolução do sistema capitalista tiveram um papel importante para consolidar essa ferramenta administrativa que é o controlo interno.

As questões relacionadas ao C.I. passaram a ser discutidas no início do século, primeiro no meio académico e logo em seguida no meio profissional.

No início, a discussão era apenas a nível conceitual, evoluindo e culminando para definir as estruturas ideais para avaliar e acompanhar o sistema do controle interno.

Em 1929, o Federal Reserve Board (FRB), em concordância com o American Institute of Accountants (AIA), publicou o documento Financial Statements (FS), que expandiu a discussão sobre o controle interno que havia sido iniciada anos antes no meio acadêmico.

Esse documento referia-se ao C.I. como um instrumento de avaliação nos trabalhos de auditoria independente para determinar a extensão dos testes de verificação, específico para cada condição em particular, e definido conforme o nível de segurança do controle instituído pela organização:

- Se o nível do C.I. estivesse bom, apenas testes de auditoria superficiais seriam suficientes.
- Se não estivessem bons, seria necessária executar testes mais extensos, com uma porção substancial de dados contábilísticos.

Após a crise de 29, com a finalidade de estabilizar o mercado e assegurar que os relatórios destinados aos investidores fossem apropriados, foram publicados pelo congresso americano a Securities Act (SA), em 1933, e a Securities Exchange Act (SAC), em 1934, que determinavam a obrigatoriedade de emitir os relatórios e realizar a auditoria independente, ajudando na criação de controles regulares do mercado e enfatizar a importância da inclusão do procedimento de revisão dos controles internos nos trabalhos de auditoria.

Ainda como reflexo da crise, em 1936, o AIA realizou uma publicação denominada Examination of Financial Statements by Independent Accountants, destacando novamente o foco sobre os controles internos e, assim como o FS, estabeleceu que a extensão do Sistema de Controle Interno da empresa era fator determinante da necessidade de conferência pela auditoria independente.

Quanto maior fosse a extensão do sistema de controle interno, menor seria a extensão da necessidade de conferência de levantamento dos controles.

Em 1939, o AIA recebeu, por delegação da SEC, a responsabilidade pelo desenvolvimento de princípios contabilísticos e procedimentos de auditoria, criando rapidamente o Comité de Princípios Contabilísticos e o Comité de Procedimentos de Auditoria.

A SEC (Securities and Exchange Commission) é responsável pela execução de iniciativas de regulamentação exigida pela Dodd, Frank Wall Street Reform Act e Defesa do consumidor.

Em 1948, este comité de procedimentos publicou o relatório Special Report on Internal (SRI), expandindo a extensão do termo controlo interno definindo que ele engloba o planeamento da empresa e todos os seus processos e técnicas de mensuração adotadas com a finalidade de salvaguardar os ativos, verificar a veracidade e a fidedignidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência e encorajar a aderência às políticas determinadas.

Esse relatório buscou ampliar o alcance dos controlos internos para além da conferência da auditoria independente, enfatizando também a responsabilidade dos administradores das organizações.

Em 1958, o comité de procedimentos de auditoria emitiu um novo relatório, denominado Statement on Audit Procedure (SAP) 29- Scope of The Independent Auditor's Review Internal Control, que define o controlo interno segregando-o em controlos contabilísticos e controlos administrativos.

Os primeiros se relacionavam diretamente com os registos contabilísticos e necessitariam de ser avaliados pela auditoria, o segundo relacionava-se directamente com os registos contabilísticos e a sua necessidade de avaliação dependeria da compreensão do auditor responsável.

Esse documento sofreu uma actualização em 1972, o que resultou na publicação de dois novos relatórios, o SAP 49- Reports on Internal Control, o qual solicitou que os auditores passassem a publicar um relatório sobre o controlo interno, e do SAP 52-

Reporto on Internal Control, que apresentou um guia de avaliação do controlo interno, estabelecendo uma clara distinção entre testes de conformidade e testes substantivos, realizados pela auditoria independente com base na revisão da estrutura de controlo da organização.

Também em 1972, o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) criou o Auditing Standard Executive Committee como sucessor do Comité de Procedimentos de Auditoria. Este novo organismo consolidou os pronunciamentos SAP em um único documento, o chamado Statement on Auditing Standards (SAS) nº 01, não trazendo novidades para a definição do controlo interno, mantendo a definição de que corresponde ao plano da organização, seus procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisão.

O Auditing Standard Executive Committee, em 1978, passou a ser denominado Auditing Standards Board (ASB).

Em 1992, o The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicou o document Internal Control- Integrated Framework, conhecido como COSO I no qual segrega o controlo interno em cinco elementos que se inter-relaciona e precisam estar presentes e em efetivo funcionamento para que o controlo interno das operações seja eficiente.

São cinco os elementos do controlo interno:

1. Ambiente de Controlo «Control Environment»
2. Avaliação de Risco «Risk Assessment»
3. Atividades de Controlo «Control Actives»
4. Informação e Comunicação «Information and Communication»
5. Monitorização «Monitoring»

Em 2001 e 2002, o mercado de acções americano estremeceu diante da descoberta de fraudes contabilísticos cometidas por grandes empresas como o «Enron» e a «Worldcom».

Como reacção imediata a esses escândalos, os Estados Unidos promulgaram, ainda em 2002, a «Sarbanes Oxley Act (SOX)», redig pelos Senadores Norte-americanos Paul S. Sarbanes e Michael G. Oxley, oficialmente intitulada como “uma lei para proteger o investidor através do aprimoramento da exatidão e fidedignidade dos relatórios, fazer com que as leis de segurança sejam seguidas e para outros propósitos.

A necessidade de se manter um Sistema de Controlos Internos vem sendo tratada com bastante interesse pelas empresas há muito tempo.

Pouco se fala sobre essa importante ferramenta, mas sabe-se que sua utilização se tornou indispensável para alcançar metas traçadas e para maior credibilidade nos serviços prestados nos novos tempos e o nosso país não foge a regra.

### **1.8.3. Objetivos do controlo interno de acordo com o institute of internal auditors (IFC)**

De acordo com o IFC citado por Costa (2010), os objetivos do controlo interno visam assegurar:

- **A confiança e a integridade da informação financeira e operacional:**  
O controlo interno possui uma estrutura com elementos essenciais que determinam a fidedignidade e a integridade da informação. Deve-se obter informações adequadas, fidedignas, de qualidade e em tempo oportuno, que sejam úteis para a tomada de decisões.
- **A eficiência das operações de forma a atingir os objetivos estabelecidos**  
Há que criar padrões operacionais que possam medir a eficiência quanto ao uso dos recursos disponíveis. Estes padrões operacionais têm de ser compreensíveis e cumpridos por todos os colaboradores.  
Todas as operações devem ser registadas de maneira adequada, de modo a garantir a eficiente utilização dos recursos da organização. Deve-se assegurar que os objetivos e metas definidos estão a ser atingidos e que são as mais apropriadas para as operações ou programas.
- **A salvaguarda dos ativos**

Para a salvaguarda dos ativos da organização deve-se efetuar inspeções físicas pois os ativos estão sujeitos a várias formas de perda como é o caso de incêndios e furtos.

- **O cumprimento das leis, regulamentos e contratos**

Na execução das suas tarefas o órgão de gestão deve implementar e garantir que se cumpre, sem restrições, a legislação em vigor com inclusão do código de ética nas relações comerciais e profissionais.

#### **1.8.4. Tipos de controlo interno**

De acordo com AICPA citado por Costa (2000), o controlo interno é caracterizado em dois tipos:

- **Controlo interno administrativo**

Inclui os planos e as políticas da organização bem como os métodos e os procedimentos a serem utilizados nos processos de decisão para alcançar a eficiência e eficácia operacional. Geralmente exerce uma influência indireta nas demonstrações financeiras. Pode-se dizer que o controlo interno administrativo é o ponto de partida para o controlo interno contabilístico sobre as transações.

- **Controlo interno contabilístico**

Compreende o plano da organização e todos os métodos e procedimentos relacionados diretamente com a salvaguarda dos ativos e com a fidedignidade dos registos contabilísticos e consequentemente as demonstrações financeiras finais. Costa (2000) admite que o controlo interno contabilístico tem uma grande influência nas demonstrações financeiras e por este motivo merece uma atenção especial quer por parte do auditor interno quer por parte do auditor externo.

Segundo o mesmo autor os registos contabilísticos devem proporcionar uma razoável certeza de que:

- As transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;
- As transações são registadas de modo a:

- ❖ Permitem a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com princípios contabilísticos geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações.
  - ❖ Manterem um controlo sobre os ativos.
- 
- O acesso aos ativos é apenas permitido de acordo com autorização do órgão de gestão;
  - Os registos contabilísticos dos ativos são periodicamente comparados com esses mesmos ativos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças.

#### 1.8.5. Métodos do controlo interno

De acordo com Morais e Martins (2013), podem ser identificados os seguintes métodos:

- **Controlos contabilísticos**  
Respeitam aos métodos e procedimentos utilizados na salvaguarda do património e das informações contabilísticas em correspondência à veracidade e fidedignidade dessas informações;
- **Controlos administrativos**  
Respeitam aos métodos e procedimentos utilizados na elaboração de planos a fim de alcançar a eficiência operacional e concordância com a política traçada pela organização.
- **Controlo operacionais**  
Respeitam ao planeamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas e procedimentos, e métodos.
- **Controlos para a gestão dos recursos humanos**  
Respeitam ao recrutamento e seleção, orientação, formação e desenvolvimento, e supervisão. E dentro desse tipo de controlo podemos encontrar os seguintes controlos:
  - ❖ **Controlos de revisão e análise**-consistem na avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas e outros.

❖ **Controle das instalações e equipamentos**-consiste na verificação das instalações e equipamentos.

Para que o controle interno seja eficiente, é imprescindível a ligação entre todos os controles acima referidos, porque um sem o outro não tem como alcançar a eficácia e a eficiência dos controles internos.

#### **1.8.6. Princípios fundamentais do controle interno**

De acordo com Costa (2010), para que os objetivos do Controle Interno sejam alcançados, os seus procedimentos deverão sustentar-se em princípios básicos ou elementos fundamentais do Controle Interno. Existem determinados princípios básicos a ter em atenção quando se implementa um sistema de Controle Interno que são:

- **A definição de autoridade e delegação de responsabilidade**

Tem como objetivo fixar e limitar, dentro do possível, as funções de todo o pessoal.

Está relacionado com a definição clara e objetiva dos vários níveis de autoridade como também da responsabilidade em relação a qualquer operação efetuada.

- **A segregação de funções**

Tem a ver com fato de a função contabilística ser separada da função operacional, de modo que a pessoa responsável pela contabilidade não esteja concomitantemente responsável pelo controle físico dos ativos.

Consiste na separação de funções que não são compatíveis entre si, evitando-se assim que uma mesma pessoa exerça duas funções concomitantes, com a finalidade de impedir, ou pelo menos diminuir a prática de erros, irregularidades ou a sua dissimulação.

- **O controle das operações**

Corresponde na verificação ou conferência das operações que, em obediência ao princípio da segregação de funções, este controle deve ser feito por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização ou registo.

- **A numeração sequencial e tipográfica de todos os documentos**



A numeração sequencial dos documentos permite detetar quaisquer utilizações menos apropriadas dos mesmos. Por exemplo se um documento for anulado depois de ser preenchido, este não deve ser destruído, mas sim arquivado em local próprio como prova da sua inutilização. Está relacionado com o modo como as operações estão espelhadas na contabilidade obedecendo aos princípios contabilísticos geralmente aceites e de serem suportadas pelos respetivos comprovativos ou documentos justificados que se encontram devidamente numerados de modo sequencial.

- **Adoção de provas e conferências independentes**- visa não só atuar sobre o sistema implementado como também sobre a tarefa que cada pessoa exerce de modo a obter o mínimo de erros ou irregularidades possível.

A empresa para atingir uma dimensão razoável deve ter nos seus quadros auditores internos capazes de avaliar a eficácia do controlo interno administrativo como o controlo interno contabilístico.

#### **1.8.7. Níveis do controlo interno**

O C.I. na verificação, avaliação, acompanhamento e informação sobre a legalidade, regularidade de boa gestão, em relação às atividades, programas e projetos da empresa:

De acordo com Reinoite (2014), o controlo interno é estruturado em três níveis:

- **O operacional ou autocontrolo**

Está centrado nas decisões dos órgãos de gestão das unidades, é feito nos serviços integrados, pela contabilidade e nos serviços autónomos, para além da contabilidade, pela auditoria e inspeções inseridas no âmbito da respetiva unidade.

- **A setorial**

Está centrada no controlo operacional, avalia a adequada inserção das atividades das unidades nos planos globais do respetivo Ministério. Este controlo é feito pelas inspeções-gerais ou órgãos equiparados de cada Ministério.

Os serviços de inspeção e auditoria consagrados em cada Ministério, além de apreciarem a legalidade e a regularidade financeira dos atos praticados pelos seus serviços ou organismos, avaliam ainda a sua gestão e os seus resultados. Estes serviços de inspeção e auditoria, concebidos no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração do Estado (PRACE) têm também, entre outras, a missão de auditar os sistemas e procedimentos de controlo interno dos serviços e organismo do respetivo Ministério.

- **O estratégico ou de alto nível**

É exercido horizontalmente a toda a Administração Financeira do Estado, envolve todo o âmbito das atribuições do Ministério das Finanças e Administração Pública e este nível de controlo é feito pela Inspeção-Geral das Finanças, pela Direção-Geral do Orçamento e pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

Para a mesma autora as ações dos três níveis de controlo interno acima referidos devem ser ainda complementares, para evitar que haja interferência nas respetivas áreas de intervenção, nas fronteiras, critérios e metodologias a adotar. Além disso, as intervenções devem ser planeadas, tendo em conta a avaliação do risco e a materialidade das situações objeto de controlo.

#### **1.8.8. Técnicas do controlo interno**

Para que a administração consiga alcançar os objetivos da implementação do sistema de controlo interno é necessário implementar algumas técnicas do C.I.

De acordo com Costa (2016) as técnicas do controlo interno são:

- **A Autorização**

É uma técnica que limita as ações de acordo com a autorização para que se possam ser realizadas.

- **A Correlação**

É o cruzamento entre dados e informações, isto é, conciliar os dados contabilísticos com os ativos físicos existentes de fato.

- **A Numeração Sequencial**

É uma técnica que consiste em numerar de forma ordenada os documentos para salvaguardar a integridade do mesmo.

- **Operações Pendentes**

Consistem em registar as operações que estão em falta e criar rotinas para fazer a verificação das operações.

- **Controlo de Totais**

É uma técnica que consiste em verificar a totalidade das transações através da soma dos totais.

- **Controlo Prévio**

É uma técnica utilizada no controlo interno executado antes da dupla verificação.

- **Dupla Verificação**

É uma importante técnica que permite detetar erros, e pode ser realizado pela mesma pessoa.

- **Análise de Balanço**

É uma técnica que permite analisar as demonstrações contabilísticas-financeiras possibilitando a verificação de erros e irregularidades ou se as tarefas estão sendo realizadas de acordo com os procedimentos da administração.

- **Indicadores de Desempenho-** podem auxiliar os gestores na tomada de decisões para melhorar o sistema de controlo interno, possibilitando evidenciar as falhas ou desvios de comportamento do pessoal e sugerir melhorias.

### 1.8.9. Componentes do controlo interno

No estudo da Comissão Treadway, citado por Pinheiro (2014), é estabelecido que o controlo interno é formado por cinco componentes interligados entre si:

- **Ambiente/clima de controlo**

Carateriza a empresa influenciando a consciência das ações das pessoas responsáveis pelo controlo, é imprescindível para a empresa, inclui a integridade, valores éticos e a competência do pessoal.

Determina o modo como a gestão delega responsabilidade e autoridade, pois para melhorar o ambiente de controlo, a gestão tem que explicar os procedimentos de cada tarefa aos funcionários e definir as autoridades e responsabilidades dentro da empresa.

- **Definição de riscos**

Consiste em fixar os objetivos coerentes com os níveis hierárquicos da empresa, possibilitando identificar e analisar os riscos mais relevantes e geri-los de modo a garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados.

- **A atividade de controlo**

Compreende as políticas e procedimentos que permitam garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados de modo a diminuir os riscos inerentes à realização das atividades da empresa.

- **A informação e comunicação**

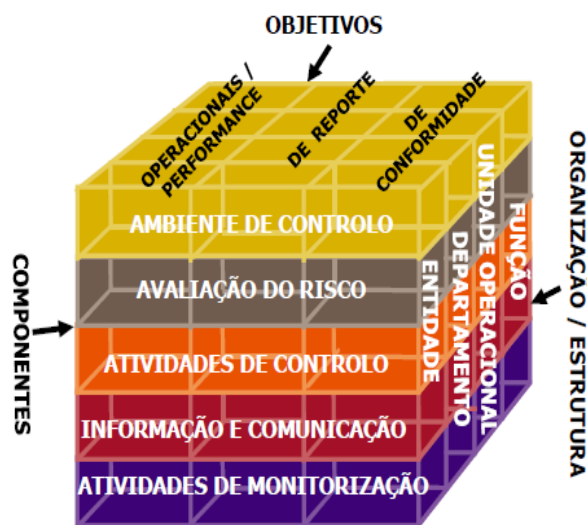
Consiste em identificar as informações estratégicas no tempo oportuno e comunica-la adequadamente possibilitando alcançar os objetivos da empresa. Os sistemas de informação devem produzir relatórios que contem informações que tornem possível executar e controlar as atividades da empresa.

- **Acompanhamento ou monitorização**

Os sistemas de controlo interno precisam de ser acompanhados para verificar se este está funcionando de acordo com o esperado ou se precisa de alguns ajustes.

É um processo que avalia a performance do controlo interno ao longo da sua implementação.

**Figura 1:** Componentes do Controlo Interno



**Fonte:** Componentes do Controlo interno <sup>1</sup>

#### 1.8.10. Limitações do controlo interno

A implementação e manutenção de um sistema de controlo interno é uma das mais imprescindíveis responsabilidades da administração de qualquer empresa. Todavia pode-se dizer que a implementação de um sistema de controlo interno não significa que o mesmo esteja funcionando, e mesmo que esteja funcionando pode não ser atingido os seus objetivos atrás referidos.

De acordo com Costa (2010) fato de a empresa possuir um bom sistema de controlo interno, não quer dizer que esteja livre de ocorrências de erros, irregularidades ou fraudes. Na realidade há diversos fatores que limitam o controlo interno como por exemplo:

<sup>1</sup> Consultar em: [https://www.google.cv/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwjf2Y-3zfvlAhVBQBoKHQ6NB7sQjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.com.br%2F3130879-O-controlo-interno-como-linha-de-defesa-da-solvabilidade-financeira.html&psig=AOvVaw0NrM\\_7BeLIV80\\_W4sAUTVj&ust=1574436033090961](https://www.google.cv/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwjf2Y-3zfvlAhVBQBoKHQ6NB7sQjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fdocplayer.com.br%2F3130879-O-controlo-interno-como-linha-de-defesa-da-solvabilidade-financeira.html&psig=AOvVaw0NrM_7BeLIV80_W4sAUTVj&ust=1574436033090961)

- **Não interesse por parte da Administração**

Muitas vezes acontece ser a própria administração a não sentir motivada a implementar um bom sistema de controlo interno, porque a administração não está interessada em atingir um dos objetivos do controlo interno, que é a confiança e a integridade da informação.

- **A dimensão da empresa**

A implementação de um bom sistema de controlo interno é mais fácil numa empresa com muito pessoal do que numa empresa com pouco pessoal, uma vez que a segregação ou divisão de funções é mais fácil numa empresa com muito pessoal do que com pouco. Mas existe alguns procedimentos que podem ser seguidos mesmo no caso de empresas com pouco pessoal, como por exemplo a numeração sequencial tipográfica dos documentos, pagamentos aprovados pelo gerente e apenas efetuados através dos bancos, aposição de um carimbo de «PAGO» em todos os documentos que suportem um pagamento.

- **A relação custo/benefício**

Está relacionada com os custos que se podem ter na implementação de um bom sistema de controlo interno, e quanto melhor for maior serão os custos. Portanto é necessário ter em atenção se o custo para a implementação do sistema não será superior ao benefício que se espera obter dele. A gestão deve fazer estimativas quantitativas e qualitativas para avaliar a relação custo/benefício antes de implementar um sistema de controlo interno.

- **A existência de erros humanos, conluio e fraudes**

Se os funcionários que exercem maior responsabilidade na empresa não forem competentes e moralmente íntegros, o sistema de controlo interno poderá estar sujeito a erros e fraudes por mais aprimorado e complexo for.

- **As transações pouco usuais-**

Normalmente o sistema de controlo interno é implementado para antecipar as transações correntes, no entanto pode acontecer que as transações pouco usuais escapam ao sistema de controlo interno.

- **A utilização da informática**

Deve-se ter em atenção ao uso de meios informáticos quando se implementa um sistema de controlo interno, porque este contém dados importantes, que ao acesso indevido, pode resultar em erros ou falhas no sistema.

#### **1.8.11. Importância do sistema de controlo interno nas organizações**

De acordo com o portal de educação, C.I. é importante para as organizações porque pode garantir a prossecução do fluxo das operações do quotidiano das empresas, e assim sendo o resultado gerado desses fluxos são de uma extrema importância para os gestores na tomada de decisão.

Portanto as empresas que têm um S.C.I. adequado e eficaz, pode ter informações exatas e fidedignas que ajudarão melhorar a gestão, isto é, os gestores serão capazes de aperfeiçoar as operações de modo a atingir os objetivos propostos pela empresa.

Segundo Alves (2015), o controlo interno é importante porque permite proteger a empresa, pois todas as medidas tomadas serão com o intuito de melhorar os procedimentos gerados pela organização, gerando informações credíveis e fidedignas, maior exatidão nos registos contabilísticos e conseqüentemente a diminuição de fraudes.

De acordo com Bordini e Saraiva (2005), o controlo interno serve para impedir o abuso de poder, o erro, a fraude e a ineficiência, pois estes são fundamentais para que a empresa proteja os seus ativos, a credibilidade e integridade dos seus registos.

Os controlos internos permitam que todos interessados nas informações financeiras conheçam a realidade da organização e que orientem e estimulem a organização estrutural e funcional.

Segundo Attie (1985) citado por Bordini e Saraiva (2005), o controlo interno é imprescindível para a contabilidade da empresa, uma vez que um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controlo interno eficiente é até um certo ponto inútil, visto que não é possível acreditar e assegurar a confiança nas informações contidas nos seus relatórios.

## **1.9. Formas de recolher e registar um sistema de controlo interno**

### **1.9.1. Formas de recolher um SCI**

De acordo com Costa (1995), os auditores devem iniciar o processo de recolha ou levantamento do sistema de controlo interno pela análise de:

- Organigramas;
- Manual de descrição de funções;
- Manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno;
- Outras informações que estejam relacionadas com os aspetos do controlo administrativo e do controlo contabilístico como por exemplo as ordens de serviço, comunicações internas, etc.

Frequentemente, verifica-se que os documentos estão desatualizados ou até mesmo não existem, uma vez que estes assuntos estarem relacionados com aspetos que não passem de informações verbais, não sendo transcritos posteriormente.

Independentemente da existência ou não desses documentos, os auditores externos terão que completar o levantamento do sistema de controlo interno incluindo:

- Entrevistas com os responsáveis dos diferentes departamentos e quando necessário aos funcionários executantes das tarefas;
- Observação da maneira como os funcionários executam as suas tarefas e como a documentação é tratada.

De acordo com o Tribunal de Contas (1999) citado por Garcia (2017), após a identificação dos procedimentos do controlo interno, é fundamental descrevê-los e documentá-los. Portanto para que isso aconteça é necessário um levantamento detalhado e recolha de informação relevante:

- Legislação, normas internas e regulamentos
- Objetivos da entidade
- Organogramas (legais e reais)



- Estrutura da entidade (identificação, descrição de funções, principais delegações de competências e de responsabilidades e número de trabalhadores, etc.);
- Informação contabilística e financeira importante;
- Dados relacionados com as transações, tal como os dados dos orçamentos dos últimos 3 exercícios;
- Manuais de procedimentos e descrição dos métodos de funcionamento da empresa como os sistemas administrativo, contabilístico e financeiro.

### **1.9.2. Formas de registar um SCI**

Em auditoria é imprescindível ficar com prova (audit evidence) do trabalho feito e que de acordo com Costa (2010) existem quatro formas de registar um sistema de controlo interno:

- **Questionários padronizados**

Consistem em um conjunto mais ou menos extenso de procedimentos contabilísticos e de medidas de controlo interno que se deseja estejam implementados numa empresa com mínimo de organização. Deve cobrir todas as áreas existentes da empresa (meios financeiros líquidos, compras, e dívidas a pagar, etc.).

Cada procedimento tem três hipóteses de ser respondida: Sim, Não e Não Aplicável, conforme o caso mencionar-se-á na coluna respetiva um sinal convencional.

- **Narrativas**

Consistem numa descrição relativamente detalhada dos procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno existente em cada uma das áreas operacionais da empresa. Tem mais vantagens do que os questionários, no entanto tem algumas desvantagens como o fato de apresentar demasiados pormenores e consequente perda de uma visão rápida e global da área descrita e dos aspetos mais relevantes.

- **Fluxogramas**

É uma forma de representação gráfica que se socorre de vários símbolos para apresentação dos diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno que existe em cada uma das áreas operacionais da empresa. A sua utilização é imprescindível para trabalhos de análise a desenvolver pelos técnicos informáticos da empresa, uma vez que sua elaboração requer maior detalhe. Já no caso dos auditores externos, esta técnica serve apenas para a recolha de informações sintéticas permitindo conhecer de forma global como está implementado o sistema.

Existem dois tipos de fluxogramas:

- ❖ **O fluxograma vertical**—consiste em apresentar a sucessão dos procedimentos de forma vertical, normalmente descendentes, enfatizando os documentos em detrimento das seções em que os mesmos são originados ou por onde vão circulando.
- ❖ **O fluxograma horizontal**— consiste em apresentar a sucessão dos procedimentos de forma horizontal os quais atravessam colunas que representam as seções envolvidas.

- **Forma mista**

Esta necessidade de registar um sistema em forma mista surge do fato de algumas vezes ser bastante difícil representar uma operação através de um fluxograma que poderia dificultar a sua interpretação.

A forma mista resulta do fluxograma e da narrativa. A base desse registo é o fluxograma, no entanto, quando é necessário representar uma operação complexa, o fluxograma é substituído pela narrativa para a respetiva descrição no qual será feita numa folha especial, depois da conclusão do fluxograma.

## **1.10. Avaliação do sistema de controlo interno**

Depois da recolha e registo do sistema de controlo interno, os auditores quer externos, quer internos, devem constatar de imediato se este está operando eficazmente,

possibilitando identificar possíveis falhas ou irregularidades no sistema e sugerir melhorias.

De acordo com Morais e Martins (2013), os objetivos da execução do SCI pretendidos pelos auditores externos e internos são distintos. A avaliação do SCI pelo auditor externo, tem como objetivo, verificar se as informações contabilísticas produzidas pela organização são fidedignas. Por outro lado, os auditores internos ao avaliar o SCI, tem como objetivo expressar uma opinião acerca da eficácia da gestão da organização.

Conforme Morais e Martins (2013, p.39-40) “Uma entidade de sucesso não se compadece com ocorrências imprevisíveis. É necessário identificar e acompanhar os seus objetivos, avaliando o controlo interno.”

A avaliação do controlo interno está associada à avaliação do risco que proporciona:

- Estabelecer prioridades de controlo acerca do negócio;
- Representar o custo efetivo que traduza uma vantagem competitiva;
- Evitar que a avaliação do controlo se envolva em processos morosos de análises e verificações detalhadas.

Ainda segundo as mesmas autoras, o auditor deve conhecer, rever e avaliar o SCI, visando determinar o grau de confiança dos registos contabilísticos e os repetitivos documentos de suporte, com objetivo de determinar:

- A natureza ou seleção dos procedimentos de Auditoria a aplicar.
- O período em que se deverão aplicar;
- O alcance e extensão dos procedimentos.

Conforme o Tribunal de Contas (1999) citado por Monteiro (2015), a avaliação do SCI pode ser dividida em duas fases:

- **Avaliação preliminar**- inicia-se na fase do planeamento global da auditoria e baseia-se na identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos

principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo interno.

- **Avaliação definitiva**

Só poderá ser efetuada depois do auditor interno obter uma descrição aprofundada e credível dos procedimentos da entidade, de modo a identificar os pontos fortes e fracos do controlo, possibilitando verificar se os objetivos estipulados para o controlo interno foram alcançados.

### **1.10.1. Principais etapas a seguir pelo auditor na avaliação do controlo interno**

Segundo as autoras Moraes e Martins (2013, p.40), as principais etapas a seguir pelo auditor na avaliação do controlo interno são as seguintes:

- Descrição do sistema com objetivo de verificar a sua eficiência e se os procedimentos de controlo adequado existem ou não.
- Verificação da descrição do sistema, que corresponde na obtenção da prova de que a descrição do sistema auditado corresponde ao que realmente existe, entre outras, pelas seguintes razões:
  - ❖ O auditor pode ter interpretado mal as informações recebidas sobre as descrições dos subsistemas;
  - ❖ O auditor pode ter sido induzido em erro pelos funcionários da empresa;
  - ❖ O auditor pode ter obtido unicamente uma informação parcial do sistema.
- Execução de testes de conformidade, que consistem em avaliar a existência efetiva do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas. É através desta avaliação que o auditor vai poder dizer se os dados do sistema auditado são fidedignos.
- Execução de testes substantivos, visando obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão sendo aplicados conforme o pré-estabelecido.

### **1.10.2. Requisitos gerais para obter um relatório de controlo interno fidedigno**

Apesar dos processos específicos e elementos envolvidos no relatório do controlo interno variem de entidades para entidades, na maioria tem por base uma estrutura comum.

De acordo com Moraes e Martins (2013, p.42), existe cinco requisitos gerais:

- **Controlos relevantes:**

Para a Direção, os controlos relevantes são associados a obtenção de operações eficientes e eficazes, demonstrações financeiras fiáveis, cumprimentos das leis e regulamentos, bem como a salvaguarda dos ativos.

- **Prazo:**

O relatório deve indicar o período de cobertura da avaliação realizada.

- **Pontos fracos importantes:**

A divulgação dos pontos fracos materialmente relevantes, respetivo impacto, bem como ações de correção tomadas e, ou, planeadas e recomendações.

- **O processo de Auditoria interna:**

Consiste numa estrutura usada para planear o processo de Auditoria Interna e avaliar se o controlo é adequado, incluindo processo de agregar as auditorias individuais, visando formar uma opinião global.

- **Alcance e conclusões:**

A opinião deve descrever claramente o alcance e as conclusões identificando as limitações inerentes.

## **1.11. Procedimentos do controlo interno das áreas de compras e vendas**

### **1.11.1. Secção de compras e outras operações com fornecedores**

- **Conceito de compras**

Segundo Simões (2004), compra pode ser definido como aquisição onerosa de um bem ou de um direito, pelo qual se paga um determinado preço no qual influencia

os stocks e o relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e sucesso da empresa.

- **Objetivos de compras**

De acordo com Dias (2010) citado por Junior (2017), os objetivos básicos de um departamento de compras são:

- ❖ Obter um fluxo contínuo de suprimentos visando atender aos programas de produção;
- ❖ Coordenar esse fluxo de modo que seja aplicado um mínimo de investimento que afete as tarefas operacionais da empresa;
- ❖ Comprar os materiais e insumos aos melhores preços, não desobedecendo aos padrões quantitativos e qualitativos definidos pela empresa;
- ❖ Procurar sempre as melhores condições para a empresa, principalmente em relação aos prazos de pagamentos.

- **Funções básicas de compras**

Para a satisfação desses objectivos, devem ser desempenhadas algumas funções básicas de acordo com Fernandes (2010):

- ❖ Determinar as especificações de compra com qualidade e quantidade certa e entrega no local e tempo certo.
- ❖ Seleccionar o fornecedor certo;
- ❖ Negociar os termos e condições de compra;
- ❖ Emissão e administração de pedidos de compra.

- **Função de compras nas organizações**

Para Arnold (1999) citado por Simões (2004), a função compras é um processo muito amplo que envolve todos da entidade. O setor específico, normalmente, em face de competitividade empresarial, necessita da ajuda de outros departamentos da entidade, como o de desenvolvimento de produtos, área financeira, para que as aquisições tragam benefícios para a entidade.

Atualmente as empresas se preocupam muito com o processo de compras, uma vez bem executado pode reduzir os custos para a empresa. Portanto cabe aos responsáveis do departamento de compras estarem atentos a preço, prazo, volume e qualidade para se beneficiarem da execução eficaz do processo. (Dias, 1997), citado por Simões (2004).

A gestão de compras eficaz pode possibilitar alcançar os objectivos estratégicos e metas da entidade.

- **Tipos de compras**

A operação de aquisição de matéria-prima ou produto vai depender da necessidade de consumir ou de investir. Existe seis modelos ou tipos de compras segundo Hoinaski (2017) mas todos estão relacionados com a aquisição para consumo ou para investimento. Portanto será evidenciado apenas os dois mais importantes

- ❖ **Compra para Investimento**

Corresponde a aquisição de equipamentos e bens que compõe o ativo da empresa, ou seja, os bens e direitos que possuem valor económico e que podem ser transformados em recursos financeiro.

- ❖ **Compra para consumo**

Corresponde a compra de materiais e matérias-primas que serão utilizados na produção, incluindo o valor do material de escritório, mas este pode ser denominado como compras de custeio segundo algumas empresas. Ela está subdividida em dois tipos:

- ✓ **Compras de materiais produtivos**

São compostas por materiais que estão relacionados direta ou indiretamente ao processo produtivo da empresa, em que estes materiais integram o produto final.

- ✓ **Compras de materiais improdutivos**

São materiais que não são adotados no processo produtivo da empresa e são considerados como materiais de custeio ou de consumo forçado.

### **Medidas de controlo interno das compras**

De acordo com Costa (2010, p.369-376), o processamento de compra de inventários inicia-se normalmente no setor de empresa que tem a seu cargo a gestão de stocks.

- **Constatação das Necessidades de Compra**

Quando chegar o momento de lançar a compra, o setor de gestão de stocks deve dirigir ao setor de compra um pedido de compra no qual constatará as quantidades e todas as especificações do artigo a adquirir. Este pedido deve ser emitido com três exemplares:

- ❖ O original para o sector de compras;
- ❖ O duplicado para seção de compras para que depois seja devolvido ao sector de gestão de stocks quando a compra for lançada;
- ❖ O triplicado para o arquivo da gestão de stock

- **Pesquisa e Seleção do Fornecedor**

De posse do pedido de compra, o sector de compras deverá dar início a pesquisa do fornecedor mais indicado para a satisfação das necessidades da empresa, através de:

- ❖ Consultar os seus próprios ficheiros;
- ❖ Efectuar consultas diretas a fornecedores;
- ❖ Lançar um concurso público.

Em princípio qualquer seção de compra minimamente organizada disporá de dois tipos de ficheiros:

- ❖ Um, por artigos, que designará os fornecedores que estão em condições de fornecer cada artigo.
- ❖ Outro, por fornecedores, que mencionará as informações e as condições de venda de cada um deles.

O ficheiro de fornecedores deverá ser atualizado periodicamente, porque pode surgir no mercado novos fornecedores que oferecem condições mais vantajosas e pode ser atualizada através de consulta de publicações especializadas ou por via da publicação de anúncios na imprensa, pedindo o envio de catálogos e condições.



O lançamento de concursos públicos na imprensa se concretiza quando se pretende realizar encomendas significativas, em que deverá constar a data de inscrições de homologação dos fornecedores a contratar e especificar o tipo de trabalho ou fornecimentos, solicitando aos candidatos as propostas, catálogos, amostras, indicando os seguintes elementos:

- ❖ Uma rápida descrição da empresa evidenciando os seus principais clientes e bancos com que trabalha para obter referências profissionais e financeiras.
  - ❖ Preços de materiais e mão-de-obra/hora
  - ❖ Prazo de entrega
  - ❖ Condições de pagamento das propostas
- **Formalização e o controlo das encomendas**

Após a seção de compras ter selecionado o fornecedor deverá emitir um documento designado de nota de encomenda, que deverá constar as quantidades e todas as especificações dos artigos a adquirir, descontos, preço unitário, prazo de entrega e pagamento, etc. A nota de encomenda deverá ser aprovada não só pelo responsável pelo setor de compras, mas também pelo responsável financeiro de maneira a que este possa incluir o pagamento da fatura no seu plano de tesouraria.

Cada nota de encomenda deverá ser emitida quatro exemplares:

- ❖ O original que se destina ao fornecedor;
- ❖ Duplicado que se destina a contabilidade com objetivo de ser conferido com os restantes documentos originados pela compra;
- ❖ Triplicado para a receção para que esta tenha conhecimento de que a compra foi concretizada;
- ❖ Quadruplicado para o arquivo temporário do sector de compras a fim de ser anexado ao pedido de compra inicial e que será transferido para o arquivo definitivo após a entrada do artigo.

- **A receção dos artigos encomendados**

A receção dos artigos encomendados deve ser alvo de dois tipos de procedimentos:

- ❖ **Quantitativo:** Consiste na conferência das quantidades dos artigos remetidas pelo fornecedor;
- ❖ **Qualitativo:** Consiste em certificar se os artigos estão na qualidade desejada e isto é feito pelo sector de controlo de qualidade.

**Receção quantitativa**

De acordo com Costa (2000), quando o artigo encomendado chega à empresa, o responsável pela receção deve verificar a guia de remessa e realizar a contagem física e pesagem dos artigos certificando de que estes estão em conformidade com as da guia de remessa.

Caso as quantidades contadas e as da guia de remessa estejam em conformidade, o responsável assinará o talão de receção, assegurando as quantidades entregues. O responsável pela receção deve fazer a verificação assim que os bens cheguem a empresa e que o local de receção seja diferente dos armazéns.

**Receção qualitativa**

Ainda segundo o mesmo autor, na receção qualitativa o departamento de controlo de qualidade deverá verificar se os bens se encontram na qualidade pretendida. Para que haja controlo a guia de receção não deve ser substituída pela aposição de um carimbo na guia de remessa do fornecedor, principalmente se houver mais do que um armazém de matéria-prima.

No caso de a receção estar ligado ao armazém, a guia de receção pode servir de guia de entrada em armazém, porém se houver segregação entre a seção de receção e os armazéns, a guia de receção deve ser emitida em quatro vias:

- ❖ O original para a contabilidade;
- ❖ O duplicado para o armazém;
- ❖ O triplicado para a seção de compras;

- ❖ O quadruplicado para o arquivo da seção de receção.

O controlo da compra concretizará através da verificação e conferência da fatura do fornecedor, para assegurar se produto entregue está de acordo com especificações desejadas e também para verificar se os cálculos da faturação estão corretos.

As empresas contabilizam suas compras de acordo com a cópia da ordem de compra, original da guia de entrada em armazém em que deverão ser anexados a respetiva fatura e que após de ser conferido, ela deverá ser contabilizada.

- **Conferência das faturas e dos fornecedores**

Em condições normais, quando a fatura chega a contabilidade, que geralmente através do correio, já lá se encontram os documentos necessários à sua conferência que são:

- ❖ Duplicado da ordem de compra ou de contrato;
- ❖ Original da guia de remessa do fornecedor;
- ❖ Original da guia de receção
- ❖ Original da guia de entrada em armazém.

A conferência da fatura inclui dois aspetos:

- ❖ A confirmação de que o fornecedor está a faturar o que foi encomendado nas condições acordadas.
- ❖ A verificação de que os cálculos da fatura estão aritmeticamente corretos.

A fatura original deverá apresentar prova de que foi devidamente conferida e o seu pagamento autorizado e para tal sugere-se a aposição de um carimbo com a indicação de duplicado.

Após a conferência da fatura deverá a mesma ser classificada contabilisticamente com a indicação dos códigos da conta ou contas a debitar e do código da conta do fornecedor.

- **Controlo das dívidas a pagar aos fornecedores**

O controlo das dívidas a terceiros efetua-se através da escrituração de fichas individuais para cada terceiro (corrente, faturas em receção e conferência, títulos a pagar). No caso de existir compras a fornecedores estrangeiros que não pertencem a zona euro, elas são escrituradas em euros e nas respetivas divisas.

Mensalmente deverão ser elaborados balancetes de todas as contas de terceiros a pagar (fornecedores conta corrente e credores), que contenham a seguinte informação:

- ❖ Débito e crédito mensal;
- ❖ Débito e crédito acumulados;
- ❖ Saldos devedores e credores.

Para efeitos de planeamento de tesouraria será mais vantajoso que estes contenham a informação em relação a data de vencimento das dívidas.

Os balancetes de títulos a pagar devem ser elaborados de acordo com livro de registo, facultando a seguinte informação: número do título, data de emissão, data de vencimento e valor.

O somatório dos saldos dos balancetes das várias contas subsidiárias deve estar em conformidade com o saldo da conta principal.

É importante manter um controlo contabilístico ou extra-contabilístico, possibilitando adequar as datas de pagamento a prazos que beneficiem os descontos financeiros que os fornecedores concedem sempre que os prazos sejam cumpridos na data prevista.

### **1.11.2. Secção de vendas**

- **Conceito de vendas**

De acordo com Weitz et al (2004, p.16) citado por Castro e Neves (2005), venda pessoal “trata-se de um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes.”

- **Evolução do conceito de vendas**

Segundo um artigo de André Ribeiro denominado por «Treinamento Comercial» publicado em Outubro de 2012, o conceito de vendas evoluiu ao longo do tempo, e essa evolução deu-se por fases:

- ❖ **Conceito moderno de vendas**

Ainda segundo o mesmo artigo:

Para fazer frente a evolução das necessidades e exigências dos clientes, as empresas interligam a área de vendas com a área de marketing, e a esta fusão denominamos de área comercial. A área comercial é imprescindível para as empresas, pois é responsável pelas relações com os clientes e alcançar o objetivo da empresa que é vender e gerar receita. Vender significa criar relações estáveis e duradouras com os clientes, mas para isso é preciso adotar conceitos de gestão como planeamento estratégico de marketing, pesquisa de mercado, etc. Marketing tornou-se uma área imprescindível para as empresas mais dinâmicas, que procuram um ajuste mais eficaz entre atividade geral e a resposta às necessidades dos seus clientes. Essas dinâmicas fazem parte de uma evolução, afetando de forma significativa o desenvolvimento das empresas.

- ❖ **Capacitação da força de vendas**

Um fator crítico de sucesso para as empresas é o desenvolvimento comercial e força de vendas para ser apta de alcançar os seus objetivos. A equipe de vendas é um dos pilares da empresa, e a sua missão é manter e expandir o mercado e fazer com que os clientes sejam fiéis a empresa, bem como colaborar na manutenção dos lucros da empresa, possibilitando o aumento da produtividade. Foi devido a esta situação que se começou a ter mais interesse nas técnicas de venda e então, as empresas começaram a apostar na formação dos seus comerciais.

- **Funções de vendas**

De acordo Castro e Neves (2005) as funções da área de vendas são:

- ❖ Estruturar ou planificar as atividades de vendas;
- ❖ Procurar por indicações;
- ❖ Visitar por potenciais clientes;
- ❖ Identificar o responsável pela tomada de decisão;
- ❖ Organizar as apresentações de vendas;
- ❖ Fazer as apresentações de vendas;
- ❖ Ultrapassar objeções;
- ❖ Inserir novos produtos;
- ❖ Visitar novas contas;
- ❖ Efetuar pós-vendas.

De acordo com Kotler (2000) citado por Castro e Neves (2005), existe seis tipos de vendedores:

❖ **Entregador**

A sua principal tarefa é a entrega. Ex. os entregadores de jornais, leite, pão, etc.

❖ **Representante de conta**

A sua função primordial é a captação de pedidos, com a finalidade de visitar o maior número de clientes possível e captar os pedidos sem a necessidade de recorrer a muitas atividades de venda;

❖ **Missionário ou propagandista**

Constrói imagem ou instrui os usuários;

❖ **Técnico ou engenheiro de vendas**

Além de vendedor é um consultor técnico, pois apresentam instruções técnicas sobre os produtos que vendem e os negócios dos seus clientes;

❖ **Vendedor de solução**

Ele não está especificamente relacionado com uma empresa ou uma linha produto, mas sim ele procura concentrar em oferecer a melhor solução para as necessidades dos clientes;

❖ **Vendedores de intangíveis**

São os vendedores que comercializam serviços como seguros, viagem e cursos.

- **Processo de vendas**

Segundo Dubinsky (1980) citado por Castro e Neves (2005), o processo de vendas é uma sequência de passos ou fases, através da qual os vendedores efetuam a venda. Existe sete passos para formar o processo de vendas:

- ❖ **Prospecção**- os vendedores utilizem diferentes técnicas para identificar os potenciais clientes;

- ❖ **Pré- abordagem**- antes de o vendedor abordar o cliente, o vendedor tem que recolher informações sobre o cliente;

- ❖ **Abordagem**

Está relacionada com os primeiros minutos de uma visita de venda, com finalidade de assegurar uma boa impressão inicial e despertar a sua atenção e interesse sobre o produto a ser vendido.

- ❖ **Apresentação de vendas**

É a parte primordial do processo de venda, no qual os vendedores apresentam suas ofertas e benefícios, com a finalidade de despertar o desejo do cliente em comprar o produto.

- ❖ **Lidar com objeções e superar resistências**

O vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas às objeções e enfatizar os benefícios que o produto pode trazer para o cliente, com objetivo de influenciar positivamente a decisão de compra.

- ❖ **Fechamento**

De acordo com Kotler e Amstrong (2007), o fechamento só se concretiza após o vendedor debater e resolver as objeções do cliente potencial. Nalguns casos, o fechamento não acontece por falta de confiança por parte dos vendedores e pela incapacidade de perspicácia em reconhecer os sinais de que o cliente quer fechar a venda.

- ❖ **Acompanhamento**

Para Kotler e Amstrong (2007), é uma etapa imprescindível caso o vendedor queira assegurar a satisfação do cliente. O vendedor deve confirmar o prazo de entrega, as condições de compra etc. o vendedor

deve agendar com cliente uma visita para quando o pedido for entregue, para que possa assegurar a devida instalação e explicar-lhe as instruções.

Caso haja algum problema o vendedor deve mostrar-se interessado em ajudar-lhe.

### **Medidas de controlo interno das vendas**

De acordo com Costa (2000), as principais medidas de controlo interno na área de vendas são: a aprovação da venda, os documentos relacionados com a venda e o controlo das contas e títulos a receber. Essas medidas são tomadas para assegurar que as vendas são realizadas de acordo com as normas da empresa, evitando que os funcionários cometam erros e fraudes.

- **Aprovação da venda**

Segundo Costa (2000), uma venda geralmente tem origem num documento enviado pelo cliente através de correio, intitulado de ordem de compra ou nota de encomenda. Caso a encomenda seja feita pelo telefone é aconselhável que a empresa compradora confirme por escrito o pedido. Após obter a ordem de compra, há que proceder a duas formas de aprovação de venda no qual terá de ser efetuada por pessoas distintas.

- ❖ Constatação da existência em armazém do artigo e das quantidades encomendadas;
- ❖ Concessão de crédito.

A primeira aprovação é realizada pela seção de vendas de acordo com a ficha de stock do artigo e a segunda aprovação é realizada pela seção de crédito, podendo a encomenda ser de um cliente antigo ou de cliente novo. Relativamente a concessão de crédito, tratando-se de um cliente antigo, deverá existir uma indicação devidamente aprovada do limite máximo de crédito a conceder a cada cliente.

Assim sendo a seção de crédito consulta a ficha do cliente (as de conta corrente e letras como também as descontadas, mas ainda não vencidas) e certificar se tal encomenda se enquadra dentro dos limites de crédito.



Será também apropriado analisar o balancete de antiguidade de saldos, para certificar se o cliente tem vindo a pagar dentro dos prazos normais que lhe são concedidos.

Tratando-se de clientes novos, a encomenda só deverá ser aprovada após obter informações comerciais do cliente em causa obtidas através de bancos ou empresas especializadas.

A ordem de compra deve evidenciar prova de que foi aprovada através de assinaturas dos responsáveis das designadas seções.

- **Documentos relacionados com a venda**

Para Costa (2000), após a aprovação da venda, e de acordo com a ordem de compra, devem ser emitidos pela seção de faturação de forma numerada, os seguintes documentos:

- ❖ **Ordem de expedição-** em que o original se destina ao armazém e o duplicado vai para o arquivo da seção de faturação;
- ❖ **Guia de remessa-** é composto em quatro vias em que o original fica com o cliente acompanhando as mercadorias, o duplicado acompanhando também as mercadorias destina as entidades a quem compete a fiscalização do transporte de mercadorias, o triplicado vai para o arquivo da faturação e o quadruplicado que se destina a contabilidade.
- ❖ **Fatura-** também é composto em quatro vias, o original que vai para o cliente e enviado por correio, o duplicado para a seção de contabilidade para serem efetuados os registos nas contas correntes, o triplicado fica arquivado na seção de cobranças por datas de vencimento e por ordem alfabética dos clientes, para controlar a respetiva cobrança (caso a empresa emitir recibo em simultâneo, esta via torna-se desnecessário, sendo substituído pelo recibo) e por último o quadruplicado que vai para a seção de faturação, mas caso seja necessário haverá um quintuplicado que se destina a seção de faturação para ser arquivado por ordem alfabética de clientes.

- **Controlo das dívidas e títulos a receber**

De acordo com Costa (2000), o controlo interno das contas e títulos a receber são geralmente efetuadas através de escrituração de fichas individuais por clientes, com base nas respetivas contas.

Em relação às vendas ao estrangeiro, devem ser escriturados em contas com codificação própria, devendo as fichas individuais desses clientes, evidenciar todos os movimentos em escudos e na respetiva divisa.

A empresa ao criar fichas individuais de clientes, ela poderá obter maior controlo sobre o limite de crédito para cada cliente, evitando assim transtornos desnecessários, em que o cliente poderá não estar em boas condições de liquidá-lo.

Uma forma alternativa às fichas individuais, pode-se usar o sistema de «open file». De acordo com este sistema, as faturas dos clientes são separadas em duas pastas: a pasta das faturas por receber e a pasta das faturas pagas. Pois a medida que os pagamentos forem efetuados, as faturas são transitadas de uma pasta para outra.

Em todas as pastas, as faturas são arquivadas por ordem alfabética ou numérica dos clientes e dentro delas por ordem de datas.

No final de cada mês o somatório dos saldos dos balancetes deverá ser equivalente ao saldo da conta de razão de clientes, no entanto se tal não acontecer tem de ser averiguado e regularizado de imediato.

No final de cada mês, seja qual for o sistema utilizado, deverão ser elaborados balancetes de todas as contas subsidiárias das contas de clientes e de outros devedores, inclusive as contas de título a receber.

Os balancetes deverão conter informações como débitos e créditos do mês, débitos e créditos acumulados até a data e saldos devedores e credores.

Periodicamente devem enviar aos clientes pedidos de confirmação dos saldos junto da sua decomposição, para verificar se este está em conformidade com os da

contabilidade, e este deve ser feito por pessoa independente da tesouraria, cobranças e contas correntes, nomeadamente por um auditor interno.

Para controlar os prazos de pagamentos dos clientes em relação ao fornecimento de vencimento, devem ser elaborados balancetes de contas correntes por antiguidade de saldos, permitindo planear os recebimentos a curto prazo, verificar os clientes que estão com os pagamentos em atraso e facilitar a obtenção de informações importantes para o cálculo da provisão das cobranças duvidosas.

A decomposição dos saldos dos clientes pelos diferentes meses deve atender aos prazos que geralmente a empresa concede, para que este possa liquidar os seus créditos.

Segundo o mesmo autor, outro aspeto importante no controlo das contas a receber é a emissão de notas de crédito, que devem ser sempre autorizadas por um funcionário com devida responsabilidade para tal. Essas notas são emitidas devido vários fatores como a devolução de mercadorias, descontos especiais, bónus, correções de erros e omissões, que constituem diminuições ao valor faturado anteriormente.

Seja qual for a nota de crédito, deve ser suportada por um documento que a justifique (guia de devolução, entrada em armazém indicando o estado das mercadorias) ou proposta fundamentada para a sua emissão (por exemplo, a razão pela qual um saldo foi parcialmente anulado).

## **CAPÍTULO II– ESTUDO DE CASO EMPRESA TRANSCOR SV, SA**

### **2.1. Apresentação da empresa Transcor sv, SA**

#### **2.1.1. Evolução histórica da transcor, e.p.**

A Transcor EP (Empresa Pública), surgiu em 1977 com o apoio da Suécia que disponibilizou alguns autocarros ao ICS (Instituto Cabo-Verdiano de Solidariedade) através do Decreto-lei 159/79 de 31 de Dezembro). Com a chegada dos autocarros o Governo de então resolveu constituir a Empresa Pública de transporte coletivo com um capital social de 21 milhões de escudos cabo-verdianos.

A Transcor EP era uma sociedade por quotas em que 50% das ações pertencia ao ICS e os outros 50% às 14 câmaras municipais que existiam até 1990.

#### **Monopólio (De 1979 a 1989)**

Durante os primeiros anos a Transcor atuava nas ilhas de Santo Antão, São Vicente e Santiago prestando serviços de transporte coletivo de passageiros urbano e inter-urbano.

Nos finais dos anos 90 foi decidido, devido a problemas financeiros, encerrar as atividades em Santo Antão e transferir os ativos da empresa para São Vicente. O mesmo aconteceu com os serviços inter-urbanos de Santiago em 1992, passando a empresa a atuar nessa ilha somente na cidade da Praia.

#### **Perda do Monopólio e do Subsídio do Estado – 1990 a 1996**

Ainda nos anos 90 a Ttranscor Ep perde o monopólio e o subsídio do estado. Devido a esta situação deu-se início ao processo da criação da empresa Transcor Rent-a-car nas ilhas de Santiago, S. Vicente e Sal visando financiar o transporte público que tinha perdido os subsídios do estado. A Transcor EP foi sempre uma empresa problemática, principalmente devido ao baixo preço dos bilhetes existente na época, que eram sempre constantes em relação à inflação e com a entrada em 1996 de uma outra empresa

concorrente de transporte coletivo no mercado, a Moura Company, fez com que a empresa ficasse numa situação financeira deficitária.

### **Fim do serviço de Rent a Car – 1996**

Depois de cinco anos de atividade a Transcor foi obrigada a encerrar o serviço de rent-a-car devido a impossibilidade de funcionamento por falta de renovação das suas viaturas/ autos gerados pela sua descapitalização.

### **Criação de uma Sociedade Anónima – 2002**

Em Março de 2002 foi publicado no Boletim Oficial, o Decreto-lei 11/2002, que transforma a Empresa TRANSCOR numa Sociedade Anónima.

### **Liquidação da Transcor E. P.– 2002**

E no mesmo ano foi publicado no B.O, o Decreto-lei 12/2002 que determina a extinção e entrada em liquidação da Empresa Transcor E. P.

### **Criação da TRANSCOR SV SA –2002**

Como alguns trabalhadores de São Vicente tinham tomado parte em vários estudos feitos na Transcor EP por técnicos internacionais, que propuseram aos sucessivos governos a separação de São Vicente de Santiago, porque se Santiago fosse ao fundo arrastaria consigo São Vicente, e também como conheciam bem a realidade de São Vicente e sabiam que era possível transformar a Transcor EP numa empresa rentável, decidiram avançar com uma proposta.

Assim propuseram ao governo com o valor das suas indemnizações a compra dos ativos da empresa e assim construíram uma nova empresa com o nome de Transcor SV, SA (São Vicente, Sociedade Anónima). Os trabalhadores acabaram por manter o nome Transcor porque eles chegaram à conclusão que esse nome já era conhecido no mercado e que só trazia mais-valias para a empresa.

## Logotipo da Transcor

**Figura 2:** Logotipo de Transcor SV, SA



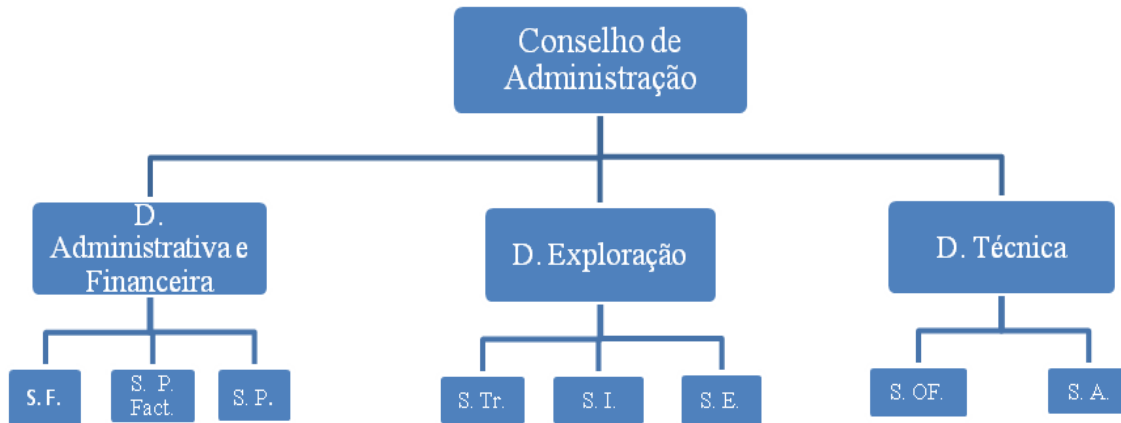
**Fonte:** Transcor SV, SA

A Transcor SV, SA é uma empresa de transportes rodoviários de passageiros, com localização em Avenida Manuel de Matos. O seu diretor geral é o engenheiro Luís Gonzaga da Cruz Fortes com identificação fiscal 200505939.

A Transcor SV é uma sociedade anónima, com capital social de 50.000.000 contos e com total de 70 acionistas sendo 61 acionistas tabalhadores e 9 acionistas não trabalhadores. A empresa tem 140 funcionários e as pessoas podem entrar em contato com a Transcor SV, SA através do seu email [transcorsv@cvtelecom.cv](mailto:transcorsv@cvtelecom.cv), ou através dos números telefónicos da Empresa: 2324482 / 2315232.

## Organigrama da Transcor

**Figura 3:** Organigrama da Transcor SV, SA



Fonte: Transcor SV, SA

- **Conselho de Administração**

O conselho de Administração assegure a prestação de serviços de transporte coletivo, gerindo os meios financeiros à disposição dentro das diretrizes recebidas da Assembleia-geral, garantindo a operacionalidade da frota ao serviço.

- **Direção Administrativa e Financeira**

A Administração Financeira visa acompanhar a atividade e a situação económica e financeira da empresa, supervisão e vigilância ao cumprimento das normas por forma a assegurar a estabilidade económica e financeira da empresa, possibilitando o cumprimento dos assumidos. Coordenar o apoio técnico a desenvolver no âmbito das relações com instituições particularmente no que respeita as reguladoras.

- ❖ **Serviço financeiro**

Uma das funções do serviço financeiro é garantir os recebimentos e pagamentos da empresa, assegurando o cumprimento das normas de segurança na gestão dos valores e sua responsabilidade.

❖ **Serviço de pessoal**

Preparar a escala de férias, garantir a coordenação e seu comprimento, organizar ações de carácter recreativo e cultural, controlar o absentismo e as horas extras promovendo a sua diminuição, controlar o stock de consumo de materiais de escritório no economato, elaborar, controlar e manter organizado todo o expediente relativo ao pessoal.

❖ **Serviço de programação e faturação**

Elaborar toda a documentação interna para a folha de caixa e pagamentos externos, lançamento diário das receitas e despesas nos livros. Emissão das faturas e envio das mesmas à secretaria para distribuição.

• **Direção de Exploração**

Garantir a prestação de serviço público de transporte de passageiros, em condições de segurança, eficiência e eficácia.

❖ **Serviço de tráfego**

Observar o comprimento dos horários de partida, de chegada e de passagem do material circulante a partir do seu posto de expedição e ainda faz o controlo dos passageiros que passam por este posto.

❖ **Serviço de inspeção**

A sua função é fiscalizar os títulos de transporte nos veículos da empresa, efetuando “revisões”, atuando nas transgressões de acordo com as normas da empresa e esclarecendo devidamente o público, no sentido de dissuadir e evitar transgressões futuras.

❖ **Serviço de estatística**

Uma das funções do serviço de estatística é zelar pelo comprimento do plano de tráfego mediante recolha e fiscalização dos dados estatísticos, informando o chefe da direção.

• **Direção Técnica e Armazéns**

Assegurar a execução de todos os trabalhos de manutenção, conservação e lubrificação das viaturas e seus componentes, segundo os padrões de



qualidade e características técnicas determinadas, numa óptica de optimização dos meios e recursos disponíveis.

❖ **Serviço oficial**

No serviço oficial há que garantir a manutenção de todos os equipamentos administrativos da empresa, preparar a informação que permita o acompanhamento da atividade e informar os níveis hierárquicos superiores de forma a organizar, executar e controlar a prestação de serviços de assistência à frota, visando uma boa qualidade de execução e a melhoria da eficiência e da produtividade.

❖ **Serviço de aprovisionamento**

A sua finalidade é garantir todo o processo de aquisição, receção, conservação e distribuição interna dos materiais e fazer a gestão dos materiais em stock.

### **2.1.2. Missão**

A missão da Transcor SV é a prestação de serviços de transporte público urbano de passageiros, orientado por critérios de sustentabilidade, contribuindo para um desenvolvimento que atenda as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras satisfazendo as suas próprias necessidades, segundo os princípios de racionalidade económica e financeira e de eficácia social.

### **2.1.3. Visão**

A visão da Transcor SV é desenvolver o funcionamento regular do serviço público de transportes coletivos, na cidade do Mindelo e zonas limítrofes.

### **2.1.4. Valores**

- Prestação de um serviço de qualidade aos clientes e aos demais;
- Aposta na qualificação dos serviços e dos recursos humanos;
- Elevados padrões ético-profissional;
- Trabalho em equipe.

#### **2.1.5. Objetivos**

- Ter uma empresa capaz e com um serviço de qualidade a nível de São Vicente;
- Ter uma frota adequada, com viaturas em condições técnicas e conforto;
- Ter um programa de horário adequado às necessidades dos seus utentes;
- Em concertação com a Câmara Municipal de São Vicente, ter todas as sinalizações possíveis nas linhas de maior intensidade;
- Antecipar e responder a tempo às necessidades do mercado e as expetativas dos clientes;
- Melhorar a imagen da empresa;
- Asegurar o serviço oferecido com uma elevada eficácia social, económica e financeira;
- Contribuir para o desenvolvimento sustentado do sistema de transporte de São Vicente.

#### **2.1.6. Serviços da Transcor, SA**

- Serviços para turismo;
- Serviços de alugueres diversos;
- Serviços de transporte às empresas:
  - ❖ Frescomar
  - ❖ Puragua
  - ❖ Electra
  - ❖ Guarda Costeira

#### **2.1.7. Responsabilidade social**

A Transcor SA integra preocupações sociais e ambientais nas suas operações quotidianas e na sua interação com todas as partes interessadas, contribuindo de forma positiva e gerindo os impactos sociais e ambientais, como forma de garantir e aumentar a competitividade.

- **A Transcor SA e o ambiente**

A Transcor Sa leva em consideração os aspetos ambientais, tendo as seguintes preocupações:

- ❖ Eliminação de resíduos. A Transcor SA é sócia da ONG “Garça Vermelha, responsável pela recolha e tratamento dos óleos usados.
- ❖ Ter uma frota menos poluente e mais económica em termos de consumo de participação de um projecto conjunto com a Universidade de Cabo Verde, Departamento de Energia para a introdução de um autocarro a gás natural.

- **A Transcor SA e a sociedade**

- ❖ A Transcor pauta pelos valores e princípios éticos da sociedade em que se insere;
- ❖ A Empresa está inserida num meio e como tal não pode estar alheia ao que acontece ao seu redor;
- ❖ Consciente da sua responsabilidade com a sociedade, adopta as seguintes ações que beneficiam a mesma:
  - ✓ Patrocínio a equipas de futebol;
  - ✓ Apoio a actividades realizadas em escolas e jardins infantis;
  - ✓ Preço especial para passe de estudantes e jovens;
  - ✓ Passe de terceira idade;
  - ✓ Colaboração com escolas e universidades, acolhendo estagiários, como forma de os preparar para o mercado de trabalho.

## **2.2. Apresentação dos dados**

Os questionários foram respondidos por cinco funcionários da empresa, sendo dois funcionários da área de vendas, dois da área de compras e o Presidente da Comissão de Administração (PCA). Na área de vendas tem duas funcionárias com idade compreendida entre 18 à 30 anos, na área de compras tem dois funcionários, sendo um com idade compreendida entre 31 à 45 anos e outro com mais de 56 anos de idade e o PCA com mais de 56 anos de idade.

As questões foram divididas, sendo algumas sobre o controlo interno e outras sobre os procedimentos do controlo interno que fazem parte da área de cada funcionário inquirido.

Segue-se a descrição das informações recolhidas nos questionários.

### **2.2.1. Área de vendas de selos**

Em relação as questões dirigidas aos colaboradores da área de venda de selos da empresa obtiveram-se as seguintes respostas:

Em termos do conhecimento do controlo interno e os seus procedimentos, todos os colaboradores têm conhecimento do controlo interno e também conhecem e seguem os seus procedimentos. Quanto ao sistema de controlo interno, existe um na empresa, consideram a sua implementação muito importante e avaliam-o como sendo bom e muito bom.

No ato da venda de selos, o colaborador faz a verificação da validade dos documentos e logo de seguida faz o carregamento do selo no documento.

Neste tipo de venda, é aceite qualquer um desses tipos de modalidade de recebimento: dinheiro, cheque, cartão vint4 ou transferência bancária. Depois de efetuar a venda, o colaborador emite a fatura em uma única via que se destina ao cliente. Os valores faturados são guardados nos cofres, porém depois são depositados nos bancos. Após o depósito é entregue na tesouraria o talão de depósito como forma de comprovar

que ele foi realmente efetuado. E segundo os colaboradores, o depósito de valores no banco é feito diariamente e semanalmente.

### **2.2.2. Área de aluguer de autocarro**

Em relação as questões dirigidas ao colaborador da área de aluguer de autocarros da empresa obtiveram-se as seguintes respostas:

No que diz respeito ao conhecimento do controlo interno e os seus procedimentos, todos os colaboradores têm conhecimento do controlo interno e também conhecem e seguem os seus procedimentos. Quanto ao sistema de controlo interno, existe um na empresa, consideram a sua implementação muito importante e avaliam-o como sendo bom e muito bom.

Em relação aos pedidos de reserva de aluguer de autocarros, esses são feitos mediante uma nota dirigida a empresa. Depois de análise do pedido, a secção envia uma proposta juntamente com o orçamento ao cliente, autorizado pelo Diretor Financeiro. O pagamento deste serviço pode ser feito em dinheiro ou com o cartão de vintí4.

Quanto a conceção de crédito aos clientes, faz parte da política da empresa conceder créditos aos clientes com a autorização do Diretor financeiro e do PCA. Contudo há um limite para esses créditos e antes de aprovar estes créditos a empresa leva em conta alguns requisitos, como os dados comerciais e financeiros dos clientes. Os clientes costumam cumprir o prazo de pagamento dos créditos concedidos. Após a venda, é emitida a fatura/recibo em quatro vias, em que a primeira destina-se ao cliente, a segunda destina-se a secção de vendas/faturação, a terceira via destina-se ao Diretor de Exploração e a quarta e última via destina-se a secção de cobranças/tesouraria.

Os valores faturados são guardados nos cofres, porém depois são depositados nos bancos. Após o depósito é entregue na tesouraria o talão de depósito como forma de comprovar que ele foi realmente efetuado. E segundo os colaboradores, o depósito de valores no banco é feito diariamente e semanalmente.

### **2.2.3. Área de compras internas**

Em relação as questões dirigidas aos colaboradores da área de compras internas sobre procedimentos do controlo interno nesta área obtiveram-se as seguintes respostas:

De acordo com o conhecimento do controlo interno e os seus procedimentos, todos os colaboradores têm conhecimento do controlo interno e também conhecem e seguem os seus procedimentos. Quanto ao sistema de controlo interno, existe um na empresa, consideram a sua implementação muito importante e avaliam-o como sendo bom e muito bom.

Segundo os colaboradores a empresa faz as suas compras semanalmente, como por exemplo: pneus, ferramentas, utensílios para fardamento, materiais de escritório etc. Contudo antes de efetuar as compras elabora um processo de compras que é autorizado pelo Diretor financeiro e pelo PCA. Existe um limite para as compras nesta seção e a empresa ao selecionar o fornecedor faz consultas diretas aos fornecedores. Ao escolher a quem comprar emite a nota de encomenda que é aprovada pelo responsável da seção de compras e pelo responsável financeiro.

A nota de encomenda é emitida em três vias, em que a primeira via destina-se a contabilidade, a segunda via destina-se a seção de compras e a terceira via vai para o fornecedor. A nota de encomenda é composta pelos dados do comprador e do vendedor, nº de identificação fiscal, local e data de emissão, condições de pagamento e entrega, preço, quantidade e a modalidade de pagamento.

Conforme os colaboradores desta seção, a empresa utiliza todos os tipos de receção dos produtos (receção quantitativa e qualitativa). Os colaboradores fazem a contagem, pesagem dos produtos rececionados e também verificam se encontram na qualidade desejada. Durante a receção é hábito solicitarem a guia de remessa e que depois é conferido juntamente com produtos rececionados. Nisso, esses produtos são armazenados. Esses bens ou produtos ao serem transferidos de um armazém para outro, emitem a guia de entrada e saída de armazém.

Quando a fatura chega na empresa, ela é direcionada a Direção Financeira, onde durante a sua conferência é feita a comparação com os documentos já existentes na

Direção Financeira (nota de encomenda e guia de remessa). Também faz-se uma conferência aritmética da fatura, ou seja, faz-se o recalcule dos valores desta fatura.

Foi afirmado que, a empresa costuma cumprir o prazo de pagamento da fatura. E que este pagamento é sempre efetuado pelo Diretor Financeiro.

É costume a empresa pagar as suas faturas mediante cheque, quando autorizadas pelo Diretor Financeiro e o PCA. Que depois emitem sempre o documento “ordem de pagamento”.

#### **2.2.4. Área de compras externas**

Em relação as questões dirigidas aos funcionários da área de compras sobre procedimentos do controlo interno nesta área obtiveram-se as seguintes respostas:

Em termos do controlo interno e os seus procedimentos, todos os funcionários têm conhecimento do controlo interno e seguem os seus procedimentos e relativamente ao sistema de controlo interno existe um na empresa e ela é considerada como sendo muito importante para a empresa e os funcionários avaliam-o como sendo excelente e muito bom.

No que diz respeito a periodicidade das compras nesta seção, ela é feita semestralmente, são providas de seguro, mas antes disso a empresa elabora um processo de compras e que segundo os funcionários a empresa compra equipamentos, ferramentas, motores, carros, autocarros, etc. Quem autoriza as compras nesta seção é o PCA, não existe limite de compras nesta seção e a empresa ao selecionar o fornecedor faz consultas diretas aos fornecedores.

Relativamente a receção dos produtos, a empresa utiliza todos os tipos de receção (receção quantitativa e qualitativa). Conforme os funcionários o responsável pela receção verifica a guia de receção.

Depois os produtos são armazenados. E ao serem transferidos de um armazém para outro, emitem uma guia de entrada e saída de armazém.

Quando a fatura chega a empresa ela é enviada a seção de contabilidade, onde

durante a sua conferência, é feita a comparação com os documentos já existentes na contabilidade. Também faz-se uma conferência aritmética da fatura, ou seja, faz-se o recálculo dos valores desta fatura.

Também foi declarado pelos colaboradores que a empresa costuma cumprir o prazo de pagamento das suas faturas e para paga-las utiliza sempre o cheque. No entanto, antes de efetuar o pagamento o Diretor Financeiro é quem autoriza esse pagamento e depois é emitido uma ordem de pagamento e mesmo efetua o pagamento delas. O pagamento da fatura é efetuado através do cheque ou de uma transferência bancária.

### **2.3. Análise dos dados**

Para a análise dos dados foi feita uma comparação das respostas dos cinco colaboradores das respetivas áreas da empresa, SA e obteve-se as seguintes conclusões:

#### **2.3.1. Área de vendas de selos e aluguer de autocarros**

No entender dos colaboradores, o controlo interno e os seus procedimentos são do conhecimento de todos e afirmam que todos os seguem ao executarem as suas tarefas. Conforme os colaboradores existe um sistema de controlo interno na empresa, consideram sua implementação muito importante e avaliam-na como sendo bom e muito bom. Costa (2000) evidencia que qualquer empresa alcançar os objetivos traçados pela administração e salvaguardar o seu património deve implementar procedimentos de controlo interno.

A empresa utiliza todas as modalidades de recebimento (dinheiro, cartão vintí4, cheque e transferência bancária). E após a venda dos selos é emitida a fatura/recibo em uma única via. Mas, segundo Costa (2000) a fatura/recibo deve ser emitida em três vias, em que a primeira via destina-se ao cliente, a segunda para a contabilidade e a terceira para a seção de faturação.

Os valores recebidos são guardados no cofre e só depois é que são depositados. Onde o talão de depósito é entregue na tesouraria, conforme expresso por Costa (2010) que os valores faturados não devem ficar no cofre, pois estes devem ser depositados. Ainda de acordo com o autor, o responsável pelo depósito deve entregar o talão de



depósito a tesouraria. Esses depósitos são efetuados diariamente e semanalmente, mas de acordo com o autor já citado, os depósitos devem ser feitos diariamente ou mais tardar até o dia seguinte.

A empresa concede créditos aos clientes mediante a autorização do Diretor Financeiro e do PCA e existe um limite para esses créditos. Segundo Costa (2010), a concessão de crédito é um tipo de aprovação de venda. Ainda de acordo com o autor já referido a concessão de crédito terá que ser da responsabilidade de pessoas diferentes. Tratando-se de clientes antigos, deverá existir um limite máximo devidamente aprovado, a conceder a cada cliente.

Também no ato de aprovação do crédito, a empresa leva em conta os dados comerciais obtidos junto dos bancos dos clientes. Pois segundo Costa (1995), quando se trata de clientes novos, a venda só é aprovada depois de se obter informações comerciais dos clientes junto dos bancos.

A empresa depois de efetuar o aluguer de viaturas, emite fatura/recibo em quatro vias. Sendo a primeira via para o cliente, a segunda via para a seção de vendas/faturação, a terceira via destina-se ao diretor de exploração e a quarta via para a seção de cobranças/tesouraria. Mas conforme Costa (1995), a primeira via da fatura vai para o cliente, a segunda vai para a contabilidade, a terceira vai para a seção de cobranças e quarta vai para a seção de faturação.

### **2.3.2. Área de compras internas e externas**

Os colaboradores afirmam terem conhecimento do controlo interno e dos seus procedimentos, e de os seguir ao executarem suas tarefas. Para eles existe um sistema de controlo interno na empresa, consideram-na muito importante e avaliam-na como sendo bom e muito bom. Pois Costa (2000) refere que toda e qualquer empresa deve ter um sistema de controlo interno de modo a verificar a veracidade dos fatos e a credibilidade dos dados contabilísticos a fim salvaguardar o património da empresa.

A empresa faz as suas compras semanalmente, contudo antes de efetuar as compras elabora um processo de compras que é autorizado pelo diretor financeiro e pelo PCA. Além disso, existe um limite de compras nesta seção.

Para selecionarem o fornecedor fazem consultas diretas aos mesmos. Após decidirem a quem comprar emitem a nota de encomenda que é aprovada pelo responsável da seção de compras e pelo responsável financeiro, assim como mostra Costa (2010), que as consultas diretas aos fornecedores é um dos aspetos requeridos na hora de selecionar do fornecedor.

Depois de emitirem a nota de encomenda em três vias, ela é aprovada pelo responsável das compras e pelo responsável financeiro. Conforme menciona Costa (2010), a nota de encomenda é aprovada pelo responsável de compras e pelo responsável financeiro, contudo ela deve ser emitida em quatro vias. Como refere o autor já mencionado, a primeira via vai para o fornecedor, a segunda vai para a contabilidade, a terceira vai para a receção e a quarta para a seção de compras.

Acerca do tipo de receção, a empresa utiliza a receção quantitativa e qualitativa, e para Costa (1995) na receção dos produtos encomendados deve ter em conta dois aspetos: o quantitativo e qualitativo. Ou seja, ao receber a encomenda, o responsável pela receção deve solicitar ao transportador a guia de remessa. Depois deve efetuar a contagem dos produtos, o responsável da seção de controlo de qualidade deve verificar se os mesmos se encontram na qualidade desejada.

Ao receber os produtos encomendados, o responsável pela receção confere a guia de remessa juntamente com os produtos. De acordo com Costa (1995), o responsável deve conferir a guia de remessa junto com os produtos. Se as quantidades contadas e as mencionadas na guia de remessa estiverem em conformidade, o responsável assinará o talão da guia de remessa.

Durante a conferência da fatura são analisados dados como a comparação dos documentos da fatura com os documentos já existentes na direção financeira e verifica se os cálculos da fatura estão aritmeticamente corretos. Costa (2000) refere que ao conferir a fatura, deve confirmar se o fornecedor está a faturar o que foi encomendado e nas condições acordadas. Ainda segundo o autor já mencionado deve também verificar se os cálculos da fatura estão aritmeticamente corretos.

## 2.4. Cruzamento de dados

Tanto na área de vendas como na área de compras, os colaboradores conhecem o controlo interno e os seus procedimentos. Executam suas tarefas mediante esses procedimentos. Para eles existe um controlo interno na empresa, consideram sua implementação muito importante. Avaliam-na como sendo bom, contudo há colaboradores que avaliam-na como sendo muito bom e outros como sendo excelente.

Em termos da modalidade de pagamento e recebimento, a empresa na área de vendas utiliza todas ( dinheiro, cartão vint<sup>4</sup>, cheque, transferência bancária, etc). Enquanto que na área de compras a empresa utiliza o cheque como forma de pagamento das faturas nacionais e para as faturas internacionais utiliza cheque segundo o fiel de armazém e faz transferência bancária conforme o PCA.

Quanto a autorização do pagamento na área de compras externas, todos afirmam ser o Diretor Financeiro. Já na área de compras internas, o fiel de armazém e o PCA afirmam ser do Diretor financeiro. Por outro lado, um outro colaborador afirma ser da responsabilidade do PCA e do Diretor Financeiro autorizarem os pagamentos.

No que diz respeito aos procedimentos do controlo interno nas áreas de vendas, uns afirmam efetuar sempre o carregamento do selo no documento logo de imediato e outros alegam que o carrega de imediato as vezes.

Os valores faturados são guardados no cofre e depois depositados diariamente segundo um e semanalmente conforme outro. Porém este procedimento não é correto porque Costa (2000) menciona que os depósitos devem se feitos todos os dias.

As compras nacionais são efetuadas semanalmente mas antes disso a empresa elabora um processo de compras. Elas são autorizadas pelo Diretor financeiro de acordo com um colaborador e pelo PCA e o Diretor Financeiro conforme afirmam o fiel de armazém e o PCA.

Após selecionar o fornecedor, emite a nota de encomenda em três vias, em que cada colaborador deu um destino diferente. E para Costa (2010), a nota de encomenda

deve ser emitida em quatro vias, sendo a primeira via para o fornecedor, a segunda para a contabilidade, a terceira para a receção e quarta para a seção de compras.

Todos afirmam que a empresa utiliza dois tipos de receção de produtos. A receção qualitativa e a receção quantitativa, portanto pode-se dizer que a empresa faz o adequado controlo dos produtos rececionados conforme Costa (1995).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Atualmente as empresas vivem num contexto organizacional muito competitivo e dinâmico em que os gestores precisam ser pró-ativos, isto é, os gestores devem antecipar-se as dinâmicas para que suas empresas possam sobreviver neste contexto. Portanto para que as empresas possam sobreviver neste contexto, precisam apoiar-se em ferramentas estratégicas, como o controlo interno que ao ser bem implementado e analisado periodicamente permite obter dados contabilísticos credíveis e fidedignos. Os controlos internos ajudam os gestores a alcançarem os objetivos das suas empresas, a garantirem a confiança e integridade da informação financeira e operacional, a salvaguarda dos ativos e o cumprimento das leis e regulamentos.

Com o estudo foi possível verificar-se que o controlo interno é muito importante para toda e qualquer empresa seja ela grande ou pequena para prevenir erros ou até mesmo fraudes. Portanto é necessário que esses sistemas agregam confiança e credibilidade aos resultados para que os objetivos traçados pela administração sejam alcançados.

O controlo interno consiste num conjunto de vários procedimentos e métodos que as empresas adotam para obter a exatidão dos dados contabilísticos e a fidedignidade das informações financeiras a fim de salvaguardar o património da empresa.

Os procedimentos do controlo interno devem ser sustentados por princípios do controlo interno como a segregação de funções, a rotação de pessoal, a definição de autoridade e delegação, o controlo das operações, numeração sequencial e tipográfica de todos os documentos e a adoção de provas e conferências independentes, para que os objetivos da administração sejam alcançados.

As empresas devem analisar os seus sistemas de controlo interno frequentemente para obter informações que ajudam a verificar se o sistema de controlo interno está sendo bem implementado, se é o mais adequado e se está sendo bem mantido.

Para alcançar o objetivo principal do trabalho foi realizado um estudo caso nas áreas de compras e vendas da empresa alvo, onde foi aplicado um questionário aos

funcionários das respetivas áreas visando obter informações que ajudarão nas análises do estudo.

Com o estudo foi possível identificar os procedimentos do controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA que merecem ser mencionadas como o conhecimento do controlo interno por parte de todos os funcionários das respetivas áreas. O fato de todos executarem suas tarefas de acordo com os procedimentos implementados pela gestão, a empresa antes de fazer uma compra elabora um processo de compras para verificar a necessidade de compra, faz consultas diretas aos fornecedores na hora de escolher o fornecedor de entre outros.

A empresa emite a nota de encomenda que é aprovada pelo responsável financeiro e pelo responsável de compras. Os artigos chegados a empresa são rececionados da melhor maneira porque a empresa utiliza a receção qualitativa e quantitativa para verificar se estes se encontram na quantidade e qualidade desejada.

Durante a aplicação do questionário ao fiel de armazém foi possível observar que o armazém é organizado de modo a facilitar a requisição de um artigo quando este for necessário, pois os artigos são armazenados por categorias.

Na área de vendas também não foi diferente, pois todos os funcionários da empresa conhecem e seguem os procedimentos do controlo interno e executam as suas tarefas mediante os procedimentos do CI implementado.

A empresa ao receber uma nota com um pedido de um serviço, analisá-o e depois envia uma proposta ao cliente com o orçamento e as condições de pagamento que beneficiem ambas as partes.

A empresa sempre emite fatura ao efetuar uma venda. Ao conceder créditos aos clientes verifica os dados comerciais dos clientes através das informações obtidas junto dos bancos dos mesmos para que possa ter a garantia que estes têm condições de pagar o crédito concedido.

Com o estudo foi possível verificar que a pergunta de partida “**Como funciona o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor**” foi

respondida ao verificar-se que o sistema de controlo interno implementado nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA não é o mais adequado devido a algumas falhas encontradas, que serão evidenciadas mais a frente.

Pode-se referir que os resultados obtidos através da análise dos dados permitam verificar que o objetivo geral “**Demonstrar como funciona o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor**” foi alcançado. Porque com a análise dos dados recolhidos foi possível demonstrar que o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA não funciona adequadamente. Isto deve-se ao fato da empresa desrespeitar alguns princípios do controlo interno tais como a segregação de funções e rotatividade de pessoal. Também deve-se ao fato de ter sido encontradas algumas lacunas nos procedimentos do controlo interno nas áreas acima referidas tais como a emissão da nota de encomenda, a fatura e a periodicidade dos depósitos que serão mencionadas mais a frente.

Quanto aos objetivos específicos, todos foram alcançados, uma vez que foi possível:

#### **Identificar dentro da Transcor as áreas de compras e vendas**

Pois as áreas de objeto de estudo são as áreas de compras e vendas. Sendo a área de compras constituída por dois funcionários e a área de vendas constituída por duas funcionárias. Esse objetivo só foi possível porque houve conversas informais com o PCA da empresa através de emails que autorizou a minha visita a sua empresa para conhecer a empresa, as áreas de compras e vendas e os funcionários que trabalham nelas

#### **Conhecer os procedimentos do controlo interno implementados nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA.**

Em relação aos procedimentos do controlo interno implementados pela Transcor SV, SA foi possível conhecê-los, através das visitas a empresa, das conversas informais tidas com o PCA da empresa e de questionários aplicados aos funcionários. Na área de compras a empresa elabora um processo de compras, o diretor financeiro autoriza as compras, a empresa ao selecionar o fornecedor faz consultas diretas aos fornecedores, depois emite a nota encomenda que é aprovada pelo responsável de compras e pelo

responsável financeiro e é emitida em três vias. A empresa ao receber os produtos faz a contagem, pesagem e confere a qualidade dos mesmos.

No que diz respeito a área de vendas também foi possível conhecer os seus procedimentos. Nesta área, o responsável pela venda de selos, verifica a validade dos documentos, depois faz carregamento do documento. Após avenda, a empresa emite a fatura/recibo em uma única via que se destina ao cliente. Os valores faturados são guardados no cofre e depois depositados e seguidamente o talão de depósito é entregue a tesouraria como forma de comprovar o depósito na conta bancária.

### **Recolher informações acerca do sistema do controlo interno implementado pela Transcor SV, SA nas áreas de compras e vendas**

Em termos da aplicação e recolha das informações acerca do sistema de controlo interno implementado na Transcor SV, SA, foi possível através da aplicação de questionários dirigidos aos funcionários da área de compras e de vendas. Os questionários foram respondidos de forma clara e objetiva, permitindo tirar informações pertinentes para chegar a uma conclusão mais próxima da realidade.

### **Analisar o sistema de controlo interno implementados nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA**

Depois de aplicar e recolher as informações acerca do sistema de controlo interno implementado na Transcor SV, SA, fez-se a análise dos dados recolhidos de modo a demonstrar como funciona o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas na Transcor SV, SA. Esta análise foi feita através da descrição detalhada das informações pertinentes sobre o modo como os funcionários executam suas tarefas. Através das análises foi possível encontrar lacunas no sistema que podem colocar em causa os objetivos do controlo interno.

### **Demonstrar como opera o sistema de controlo interno nas áreas de compras e vendas da Transcor SV, SA**

Com análise dos dados foi possível demonstrar que o sistema de controlo interno implementado nas áreas de compras e vendas na Transcor SV, SA não é o mais adequado.



Visto que, foi possível constatar que na área de compras e vendas não há rotatividade de pessoal, uma vez que os funcionários das respetivas áreas têm muitos anos a executarem as mesmas tarefas, possibilitando erros voluntários ou involuntários.

Na área de compras não há segregação de funções, uma vez que foi possível notar durante a aplicação dos questionários que o fiel de armazém é responsável por efetuar o pedido da compra, o recebimento e a conferência dos produtos chegados à empresa.

Em termos dos procedimentos estipulados para a área de compras não é o mais adequado, visto que, a empresa ao emitir a nota de encomenda, emite-a em três vias e segundo Costa (2000) a empresa deve emitir a nota de encomenda em quatro vias, em que o original destina-se ao fornecedor, o duplicado para a contabilidade, o triplicado para a receção e o quadruplicado para a seção de compras.

Quanto aos procedimentos na área de vendas também não é o mais adequado, uma vez, que a empresa ao emitir a fatura, emite-a em uma única via e segundo Costa (2000) a fatura deve ser emitida em quatro vias, em que a primeira via destina-se ao cliente, a segunda via destina-se a contabilidade, a terceira via para a seção de cobranças e quarta via para a seção de faturação. A empresa faz depósito semanalmente conforme uma das responsável pelas compras, o que não é correto de acordo com Costa (2000). Para o autor já citado o depósito deve ser feito diariamente ou até mais tardar o dia seguinte.

Em suma pode-se constatar que não basta somente implementar e conceber o controlo interno, este tem que ser monitorado e analisado frequentemente para verificar se é o mais adequado e caso haja falhas que essas sejam solucionadas tempestivamente de maneira que o sistema de controlo interno emite informações, dados contabilísticos confiáveis e fidedignos que ajudam os administradores na tomada de decisões importantes para a empresa.

Por último pode-se recomendar a realização de futuros trabalhos académicos que estenda esta pesquisa a outras áreas dentro da empresa e a outros ramos de negócio com

o objetivo de compreender melhor os procedimentos do controlo interno nas organizações.

### **Recomendações**

A Transcor SV, SA é uma grande empresa que para continuar na liderança no mercado dos transportes rodoviários de passageiros aposta muito numa das mais importantes ferramentas da gestão organizacional que é o controlo interno.

Recomenda-se a empresa que corrija a falha encontrada na área de compras que é o não cumprimento de um dos princípios do controlo interno que é a segregação de funções, pois com o estudo foi possível verificar que a pessoa que faz o pedido da compra, é a mesma que recebe e confere e assim evitar irregularidades ou até mesmo fraudes.

Reveja o princípio de rotatividade de pessoal na área de compras e vendas, porque com o estudo foi possível constatar que tem pessoal com muitos anos a fazer a mesma tarefa o que pode criar vícios nas pessoas possibilitando a tentativa de fraudes.

Verifique e analise frequentemente o sistema de controlo interno implementado pela empresa nas áreas de compras e vendas de modo a incentivar o cumprimento das suas tarefas e corrigir as falhas encontradas nas respetivas áreas.

## LIMITAÇÕES DE PESQUISA

O trabalho tem como estudo caso os procedimentos do controlo interno nas áreas de compras e vendas na Transcor SV, SA com o objetivo de responder a pergunta de partida do estudo.

Na realização deste trabalho deparou-se com algumas dificuldades na aplicação dos questionários, em que a primeira dificuldade encontrada para a realização do trabalho foi de encontrar uma empresa para realizar o estudo caso.

Depois deparou-se com outra dificuldade em que o PCA da empresa onde ia ser aplicados os questionários do estudo de caso ausentou-se por motivo de férias, fazendo com que a recolha dos dados na empresa fosse adiada até o seu regresso.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, B. (2014). *Manual de Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco*. Lisboa: Escolar Editora.

Alves, J. (2015). *Princípios e prática de Auditoria e Revisão de contas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carneiro, A. (2004). *Auditoria de Sistemas de Informação*. Lisboa: Editora de Informática.

Carneiro, A. (2009). *Auditoria e Controlo do Sistema de Informação*. Lisboa: Editora de Informática.

Castro, L. e Neves, M. (2005). *Administração de vendas: Planeamento, Estratégia e Gestão*. São Paulo: Editora Atlas.

Costa, C. (1995). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livro

Costa, C. (2000). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livro.

Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Piaget Editora.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.

Lourenço, J. (2000). *Auditoria Fiscal*. Lisboa: Vislis Editores.

Marconi, M. e Lakatos, E. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Morais, G. e Martins, I. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo*. Lisboa: Áreas Editora.

Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna. Auditoria Operacional. Manual Prático para Auditores Internos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Sá, A. e Sá, A. (1995). *Dicionário de Contabilidade*. São Paulo: Atlas.

Vilelas, J. (2009). *O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

## SITES CONSULTADOS

Alves, A. (2015). A importância do controlo interno. Disponível em <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Alves.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Alves.pdf)> [Pesquisado em 22-08-19]

Bordini, P. e Saraiva, C. (2005). O Controlo Interno como ferramenta para fidedignidade das informações contábeis. Disponível em <<https://pdfs.semanticscholar.org/822d/4bb9a50ee8680a3c3de6b22f3f847f96e040.pdf>> [Pesquisado em 22-08-19]

Costa, A. (2016). Controlo Interno. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/controle-interno>> [Pesquisado em 14-05-2019]

Centro de Estudos Judiciários- Manual de Controlo Interno (2014). Disponível em <[http://www.cej.mj.pt/cej/estudos-e-publica/fich-pdf/informacao\\_institucional/Manual\\_Controlo\\_Interno\\_0.pdf](http://www.cej.mj.pt/cej/estudos-e-publica/fich-pdf/informacao_institucional/Manual_Controlo_Interno_0.pdf)> [Pesquisado em 25-02-2019]

Crepaldi, S. (2012). Disponível em <<http://www.udc.edu.br/libwww/udc/uploads/uploadsMateriais/13082018000841slides%20auditoria-crepaldi-150517041203-lva>> [Pesquisado em 27-02-2019]

Fernandes, L. (2010). Departamento de compras de uma empresa. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/departamento-de-compras-de-uma-empresa>> [Pesquisado em 12-06-2019]

Garcia, C. (2017). Implementação de um Sistema de Controlo Interno numa Entidade Não Lucrativa. Disponível em <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21302/1/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20SCI%20numa%20ESNL\\_C%C3%A1tia%20Garcia\\_Revisto.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21302/1/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20SCI%20numa%20ESNL_C%C3%A1tia%20Garcia_Revisto.pdf)> [Pesquisado em 21-05-2019]

Hoinaski, F. (2017). Processo de Compras. Disponível em <<https://www.ibid.com.br/blog/tipos-de-compras-conheca-os-6-modelos-existentis/>> [Pesquisado em 14-06-2019]

Junior, G. (2017). Análise de Gestão de Compras de uma empresa do ramo de construção civil [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9910/1/PB\\_ESEP\\_II\\_2017\\_06.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9910/1/PB_ESEP_II_2017_06.pdf) [pesquisado em 21-06-2019]

Mandl, F. (2010). Relatório de Estágio-Controlo Interno dos Activos Fixos Tangíveis do IESIG. Disponível em <<https://core.ac.uk/reader/38681398>> [Pesquisado em 23-03-2019]

Monteiro, A. (2015). Relatório de Estágio para a obtenção de grau de Mestre em Economia Disponível em <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80559/2/36588.pdf>> [pesquisado em 20-05-2019]

Oliveira, D. (2012). A Importância da Auditoria Interna no Processo de Gestão das Organizações em um Ambiente Globalizado e cada vez mais Competitivo. Disponível em <<http://docplayer.com.br/16055554-A-importancia-da-auditoria-interna-no-processo-de-gestao-das-organizacoes-em-um-ambiente-globalizado-e-cada-vez-mais-competitivo.html>> [Pesquisado em 28-02-2019]

Portal de Contabilidade. Disponível em

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/auditoria.htm>> [Pesquisado em 25-02-2019]

Portal de educação: Importância do controlo interno. Disponível em

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/importancia-do-controle-interno/52358>> [Pesquisado em 22-08-19]

Ribeiro, A.(2012). Evolução do Conceito de Vendas. Disponível

em<<https://treinamentocomercial.wordpress.com/2012/10/28/aevolucodoconceitodevendas/>>[pesquisado em 12-05-2019]

Reinoite, A. (2014) Proposta de implemetaçãoda função de auditoria interna no agrupamento de escolas José Saraiva. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13358/1/Ana\\_Reinoite.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13358/1/Ana_Reinoite.pdf)[ Pesquisado em 18-04-2019]

Rodrigues, M. (2018). O uso da Auditoria Externa na constatação de erros e fraude. Disponível em <<https://www.webartigos.com/artigos/o-uso-da-auditoria-externa-na-constatacao-de-erros-e-fraudes/158879>> [Pesquisado em 27-02-2019]

Simões, E. (2004). Importância da Gestão de Compras para as Organizações.

Disponível em <<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>>[Pesquisado em 14-06-2019]

# APÊNDICES



## APÊNDICE 1

### Questionário de Vendas

O presente trabalho realiza-se no âmbito da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, tendo como propósito a recolha de dados sobre os procedimentos do Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da empresa em questão, com a finalidade de obter o grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.

É de salientar que o seu preenchimento é individual, e as informações recolhidas são anónimas e confidenciais, sendo esta utilizada apenas para o TCC (trabalho de conclusão de curso).

Aproveito desde já para agradecer a sua disponibilidade e a sua importante colaboração.

Muito Obrigado!

Mirna Costa

### Identificação

1. Sexo

a) M\_\_\_\_ b) F\_\_\_\_

2. Idade

a) 18 à 30\_\_\_\_ b) 31 à  
45\_\_\_\_ c) 46 à  
55\_\_\_\_ d) + 56\_\_\_\_

### Controlo Interno

3. Têm conhecimentos acerca do Controlo Interno?

a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_

4. Como considera a implementação de um sistema de controlo interno?

- a) Muito importante\_\_\_\_ b) Importante\_\_\_\_ c) Nada importante\_\_\_\_
5. Existe um sistema de controlo interno na empresa?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
6. Se sim, como avalia o Sistema de Controlo Interno?  
a) Excelente\_\_\_\_ b) Muito bom\_\_\_\_ c) Bom\_\_\_\_ d) Fraco\_\_\_\_
7. Conhece os procedimentos do Controlo Interno implementado pela empresa?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
8. De acordo com a sua opinião, acha que todos os membros da empresa seguem os procedimentos do controlo interno?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
9. Qual a função que desempenha na empresa?  
a) Venda de selos\_\_\_\_  
b) Aluguer de autocarros\_\_\_\_  
**(Se assinalou a opção b) passe para a pergunta n° 23)**

### Procedimentos do Controlo Interno na área de Vendas

10. Ao efectuar a venda de selo, a pessoa responsável para tal verifica a validade dos documentos (passe) apresentados?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
11. Após a verificação da validade do documento é hábito efetuar de imediato o carregamento do selo do documento?  
a) Sempre\_\_\_\_  
b) As vezes\_\_\_\_  
c) Nunca\_\_\_\_
12. Quais são as modalidades de recebimento desse tipo de venda?  
a) Dinheiro\_\_\_\_  
b) Cheque\_\_\_\_  
c) Cartão vint4\_\_\_\_  
d) Transferência bancária\_\_\_\_  
e) Todos\_\_\_\_

13. Que documentos são emitidos pela seção de vendas após a venda dos selos?
- a) Fatura\_\_\_\_
  - b) Fatura/ recibo\_\_\_\_
  - c) Recibo\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
14. Esses documentos são emitidos em quantas vias?
- a) 1.\_\_\_\_
  - b) 2.\_\_\_\_
  - c) 3.\_\_\_\_
  - d) 4.\_\_\_\_
  - e) Outro\_\_\_\_
15. Qual é o destino da 1ª via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Seção de vendas  
facturação\_\_\_\_
  - c) Contabilidade\_\_\_\_
  - d) Seção de  
cobranças/tesouraria\_\_\_\_
16. Qual é o destino da 2ª via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Seção de vendas  
/facturação\_\_\_\_
  - c) Contabilidade\_\_\_\_
  - d) Seção de  
cobranças/tesouraria\_\_\_\_
17. Qual é o destino da 3ª via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Seção de vendas /facturação\_\_\_\_
  - c) Contabilidade\_\_\_\_
  - d) Seção de  
cobranças/tesouraria\_\_\_\_
18. Qual é o destino da 4ª via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Seção de vendas  
facturação\_\_\_\_
  - c) Contabilidade\_\_\_\_
  - d) Seção de  
cobranças/tesouraria\_\_\_\_
19. Os valores facturados após a concretização da venda são guardados onde?
- a) Cofre \_\_\_\_
  - b) Depósito bancário\_\_\_\_
20. Caso seja pelo depósito bancário, é sempre entregue o talão de depósito?
- a) Sim\_\_\_\_
  - b) Não\_\_\_\_
21. Que destino tem esse talão de depósito?
- a) Contabilidade\_\_\_\_
  - b) Caixa\_\_\_\_
  - c) Tesouraria\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_

22. Com que periodicidade é feito os depósitos bancários?

- a) Diariamente\_\_\_\_
- b) Semanalmente\_\_\_\_
- c) Mensalmente\_\_\_\_
- d) Outro\_\_\_\_

**Se assinalou a opção a) da questão nº 9 termina aqui o questionário**

23. Como são feitos os pedidos de reserva de aluguer de autocarros?

- a) Dirigindo a empresa\_\_\_\_
- b) Via on line\_\_\_\_
- c) Envio de uma nota\_\_\_\_
- d) Outro\_\_\_\_

24. Depois de analisar o pedido do cliente, a empresa envia uma proposta a mesmo?

- a) Sim\_\_\_\_
- b) Não\_\_\_\_

25. É hábito os clientes solicitar a empresa os orçamentos do aluguer?

- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_

26. Quem emite os orçamentos?

- a) PCA\_\_\_\_
- b) Diretor Geral\_\_\_\_
- c) Diretor Financeiro\_\_\_\_
- d) Outro\_\_\_\_

27. Normalmente de que forma o cliente costuma efetuar o pagamento de aluguer?

- a) Dinheiro\_\_\_\_
- b) Cheque\_\_\_\_
- c) Cartão vinti4\_\_\_\_
- d) Transferência bancária\_\_\_\_

28. Faz parte da política da empresa conceder crédito aos clientes?

- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_

29. Se sim, quem as autoriza?

- a) Diretor Financeiro\_\_\_\_
- b) PCA\_\_\_\_
- c) Diretor Técnico\_\_\_\_
- d) Diretor Comercial\_\_\_\_
- e) Outro\_\_\_\_

30. Existe um limite para esses créditos?

- a) Sim\_\_\_\_
- b) Não\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

31. Que requisitos a empresa tem em conta ao aprovar o crédito?
- a) Ficheiros individuais dos clientes\_\_\_\_
  - b) Dados comerciais dos clientes\_\_\_\_
  - c) Dados bancários\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
32. Os clientes costumam cumprir o prazo de pagamento dos créditos concedidos?
- a) Sim\_\_\_\_
  - b) Não\_\_\_\_
  - c) NS/NR\_\_\_\_
33. Após efetuar o aluguer que documentos são emitidos?
- a) Fatura
  - b) Fatura/ recibo
  - c) Recibo
  - d) Outro\_\_\_\_
34. Em quantas vias são emitidos esses documentos?
- a) 1.\_\_\_\_
  - b) 2.\_\_\_\_
  - c) 3.\_\_\_\_
  - d) 4.\_\_\_\_
  - e) Outros\_\_\_\_
35. Qual o destino da primeira via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Contabilidade\_\_\_\_
  - c) Seção de vendas/faturação\_\_\_\_
  - d) Seção de cobranças/tesouraria\_\_\_\_
36. Qual é o destino da segunda via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Fornecedor\_\_\_\_
  - c) Seção de vendas/facturação\_\_\_\_
  - d) Seção de cobranças/tesouraria
37. Qual é o destino da terceira via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Fornecedor\_\_\_\_
  - c) Seção de vendas/facturação\_\_\_\_
  - d) Seção de cobranças/tesouraria\_\_\_\_
  - e) Diretor de exploração\_\_\_\_
38. Qual é o destino da quarta via?
- a) Cliente\_\_\_\_
  - b) Fornecedor\_\_\_\_
  - c) Seção de vendas/facturação\_\_\_\_
  - d) Seção de cobranças/tesouraria\_\_\_\_

39. Onde são guardados o dinheiro de aluguer recebido dos clientes?
- a) Cofre\_\_\_\_
  - b) Banco\_\_\_\_
  - c) Mensalmente\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
40. Quem é o responsável pelo depósito bancário?
- a) O tesoureiro\_\_\_\_
  - b) O servente\_\_\_\_
  - c) O guarda\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
41. Com que periodicidade é feita os depósitos bancários?
- a) Diariamente\_\_\_\_
  - b) Semanalmente\_\_\_\_
  - c) Mensalmente\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
42. Qual é o destino do talão de depósito?
- a) Caixa\_\_\_\_
  - b) Seção de vendas/facturação\_\_\_\_
  - c) Contabilidade\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
43. Em que pasta é arquivada?
- a) Clientes\_\_\_\_
  - b) Bancos\_\_\_\_
  - c) Fornecedores\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
  - e) NS/NR\_\_\_\_

## APÊNDICE 2

### Questionário de Compras

O presente trabalho realiza-se no âmbito da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, tendo como propósito a recolha de dados sobre os procedimentos do Sistema de Controlo Interno nas áreas de compras e vendas da empresa em questão, com a finalidade de obter o grau de licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.

É de salientar que o seu preenchimento é individual, e as informações recolhidas são anónimas e confidenciais, sendo este utilizado apenas para o TCC (trabalho de conclusão de curso).

Aproveito desde já para agradecer a sua disponibilidade e a sua importante colaboração.

Muito Obrigado!

Mirna Costa

#### Identificação

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Sexo                          | 4. Qual a modalidade de compra que a empresa utiliza? |
| a) M___ b) F___                  | a) Compras internas___                                |
|                                  | b) Compras externas___                                |
| 2. Idade                         | c) Todas___   |
| a) 18 à 30___ b) 31 à            | 5. Quem é o responsável pelas compras?                |
| 45___ c) 46 à                    | a) Diretor financeiro___                              |
| 55___ d) + 56___                 | b) Diretor comercial___                               |
| 3. Qual a função que desempenha? | c) Diretor de compras___                              |
| _____                            | d) PCA___   |
| _____                            | e) Outro___   |

## Controlo Interno

6. Têm conhecimentos acerca do Controlo Interno?  
a) Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_  
a) Excelente\_\_\_\_ b) Muito bom\_\_\_\_ c) Bom\_\_\_\_ d) Fraco\_\_\_\_
7. Como considera a implementação de um sistema de Controlo Interno?  
a) Muito importante\_\_\_\_ b) Importante\_\_\_\_ c) Nada importante
8. Existe um Sistema de Controlo Interno na empresa?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
9. Como avalia um Sistema de Controlo Interno?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
10. Conhece os procedimentos do Controlo Interno implementado pela empresa?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
11. De acordo com a sua opinião, acha que todos os membros da empresa seguem os procedimentos do controlo interno?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_

## Procedimentos de Controlo Interno na área de Compras

### Compras Internas

12. Qual a periodicidade de compras nesta seção?  
a) Semanalmente\_\_\_\_  
b) Mensalmente\_\_\_\_  
c) Trimestralmente\_\_\_\_  
d) Semestralmente\_\_\_\_  
e) Outro\_\_\_\_
13. Quais são os produtos que compram?  
a) Combustível\_\_\_\_  
b) Lubrificantes\_\_\_\_  
c) Pneus\_\_\_\_  
d) Utensílio para fardamento\_\_\_\_  
e) Todos\_\_\_\_



14. A empresa elabora um processo de compras?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
15. Quem autoriza as compras?  
a) Diretor financeiro\_\_\_\_  
b) Diretor técnico\_\_\_\_  
c) Diretor Comercial\_\_\_\_  
d) Diretor de compras\_\_\_\_  
e) PCA\_\_\_\_  
f) Outro\_\_\_\_
16. Existe um limite para as compras nesta seção?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
17. A empresa ao seleccionar o fornecedor tem em conta que requisitos?  
a) Consulta de ficheiros próprios\_\_\_\_  
b) Consultas directas aos fornecedores\_\_\_\_  
c) Lançamento de concursos públicos\_\_\_\_
18. Depois de escolher o fornecedor é emitido a nota de encomenda?  
Sim\_\_\_\_ Não\_\_\_\_
19. A nota de encomenda é aprovada pelo responsável da seção de compras e pelo responsável financeiro?  
a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
20. Em quantas vias são emitidas as notas de encomenda?  
a) Um\_\_\_\_  
b) Dois\_\_\_\_  
c) Três\_\_\_\_  
d) Quatro\_\_\_\_  
e) Outro\_\_\_\_
21. Qual é o destino da primeira via?  
a) Seção de Contabilidade\_\_\_\_  
b) Fornecedor\_\_\_\_  
c) Seção de Tesouraria\_\_\_\_  
d) Seção de Compras\_\_\_\_
22. Qual o destino da segunda via?  
a) Seção de Contabilidade\_\_\_\_  
b) Fornecedor\_\_\_\_  
c) Seção de Tesouraria\_\_\_\_  
d) Seção de Compras\_\_\_\_
23. Qual é o destino da terceira via?  
a) Seção de Contabilidade\_\_\_\_  
b) Fornecedor\_\_\_\_  
c) Seção de Tesouraria\_\_\_\_  
d) Seção de Compras\_\_\_\_

24. Qual é o destino da quarta via?
- a) Seção de Contabilidade\_\_\_\_
  - b) Fornecedor\_\_\_\_
  - c) Seção de Tesouraria\_\_\_\_
  - d) Seção de Compras\_\_\_\_
25. O que deve constar na nota de encomenda?
- a) Local do comprador e vendedor\_\_\_\_
  - b) Dados fiscais\_\_\_\_
  - c) Local e data de emissão\_\_\_\_
  - d) Condições de pagamento e entrega\_\_\_\_
  - e) Preço\_\_\_\_
  - f) Quantidade\_\_\_\_
  - g) Modalidade de pagamento\_\_\_\_
  - h) Todos\_\_\_\_
26. Que tipo de receção de artigos encomendados a empresa utiliza?
- a) Quantitativa\_\_\_\_
  - b) Qualitativa\_\_\_\_
  - c) Todos\_\_\_\_
27. Os produtos são armazenáveis?
- a) Sim\_\_\_\_
  - b) Não\_\_\_\_
28. No manuseamento dos produtos de um armazém para outro são emitidos que documentos?
- a) Guia de entrada de armazém\_\_\_\_
  - b) Guia de saída de armazém\_\_\_\_
  - c) Guia de receção\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
29. Na receção dos produtos, é hábito solicitar a guia de remessa e conferi-lo com os produtos rececionados?
- a) Sim\_\_\_\_
  - b) Não\_\_\_\_
30. A fatura ao chegar na empresa qual é o seu destino?
- a) Direção Financeira\_\_\_\_
  - b) Tesouraria\_\_\_\_
  - c) Departamento comercial\_\_\_\_
  - d) Outro\_\_\_\_
31. Que aspetos são analisados durante a conferência da fatura?
- a) Comparação dos documentos da fatura com os documentos já existentes na direção financeira (nota de encomenda e guia de remessa). \_\_\_\_
  - b) Verificação dos cálculos aritméticos da fatura. \_\_\_\_

32. A empresa costuma cumprir o prazo de pagamento da fatura?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_ d) PCA\_\_\_\_ e) Outro\_\_\_\_
33. Qual a modalidade de pagamento das faturas aos fornecedores?
- a) Dinheiro\_\_\_\_  
b) Transferência bancária\_\_\_\_  
c) Cheque\_\_\_\_  
d) Cartão vint4\_\_\_\_  
e) Todos\_\_\_\_
34. Quem autoriza os pagamentos?
- a) PCA\_\_\_\_  
b) Diretor financeiro\_\_\_\_  
c) Diretor comercial\_\_\_\_  
d) Diretor de compras\_\_\_\_  
e) Diretor técnico\_\_\_\_  
f) Outro\_\_\_\_
35. É emitido sempre uma ordem de pagamento?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
36. Quem efetua os pagamentos das faturas aos fornecedores?
- a) Diretor financeiro\_\_\_\_  
b) Diretor técnico\_\_\_\_  
c) Diretor de compras\_\_\_\_

## Compras internacionais

37. Qual a periodicidade de compras nesta seção?
- a) Semestralmente\_\_\_
  - b) Anualmente\_\_\_
  - c) Outro\_\_\_
38. As compras internacionais são providas de seguro?
- a) Sim\_\_\_
  - b) Não\_\_\_
39. A empresa elabora um processo de compras?
- a) Sim\_\_\_
  - b) Não\_\_\_
40. Quais são os produtos que compram?
- a) Autocarros\_\_\_
  - b) Carros\_\_\_
  - c) Equipamentos\_\_\_
  - d) Ferramentas\_\_\_
  - e) Motores\_\_\_
  - f) Outros\_\_\_
41. Quem é responsável pela autorização das compras?
- a) PCA\_\_\_
  - b) Diretor financeiro\_\_\_
  - c) Diretor técnico\_\_\_
  - d) Diretor comercial\_\_\_
  - e) Diretor de compras\_\_\_
  - f) Outro\_\_\_
42. Existe um limite para as compras nesta seção?
- a) Sim\_\_\_
  - b) Não\_\_\_
43. A empresa ao selecionar o fornecedor tem em conta que requisitos?
- a) Consulta de ficheiros próprios\_\_\_
  - b) Consulta direta a fornecedores\_\_\_
  - c) Lançamento de concursos públicos\_\_\_
44. Que tipo de receção de artigos encomendados a empresa utiliza?
- a) Quantitativa\_\_\_
  - b) Qualitativa\_\_\_

- c) Todas\_\_\_\_
45. Os produtos são armazenáveis?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
46. No manuseamento dos produtos são emitidos que documentos?
- a) Guia de entrada\_\_\_\_  
b) Guia de saída\_\_\_\_  
c) Outro\_\_\_\_
47. O responsável pela receção verifica a guia de remessa?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
48. A fatura ao chegar a empresa qual é o seu destino?
- a) Contabilidade\_\_\_\_  
b) Tesouraria\_\_\_\_  
c) Departamento comercial\_\_\_\_  
d) Outro\_\_\_\_
49. Que aspetos são analisados durante a conferência da fatura?
- a) Comparação dos documentos da fatura com os documentos já existentes na Direção Financeira (nota de encomenda e guia de remessa). \_\_\_\_
- b) Verificação dos cálculos aritméticos da fatura. \_\_\_\_
- c) Todos\_\_\_\_
50. A empresa costuma cumprir o prazo de pagamento das faturas?
- b) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
51. Qual a modalidade de pagamento das faturas aos fornecedores?
- a) Dinheiro\_\_\_\_  
b) Cheque\_\_\_\_  
c) Transferência bancária\_\_\_\_  
d) Cartão vint4\_\_\_\_  
e) Outro\_\_\_\_
52. Quem autoriza os pagamentos aos fornecedores?
- a) PCA\_\_\_\_  
b) Diretor financeiro\_\_\_\_  
c) Diretor Comercial\_\_\_\_  
d) Diretor técnico\_\_\_\_  
e) Outro\_\_\_\_
53. É emitido uma ordem de pagamento aos fornecedores?
- a) Sim\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_
54. Quem efetua os pagamentos das faturas?
- a) PCA\_\_\_\_  
b) Diretor Financeiro\_\_\_\_

- c) Diretor Comercial\_\_\_\_
- d) Diretor Técnico\_\_\_\_
- e) Outro\_\_\_\_